



TESIS UANCV



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES



TESIS

**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN Y EL ESTADO
DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL
INTERCORP- PERIODO 2017**

PRESENTADA POR

Bach. RODRÍGUEZ GARCÍA, JOSÉ ANTONIO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

JULIACA - PERÚ

2018



**UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN Y EL ESTADO
DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL
INTERCORP- PERIODO 2017**

PRESENTADA POR

Bach. RODRÍGUEZ GARCÍA, JOSÉ ANTONIO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

APROBADA POR EL JURADO:


PRESIDENTE

:


Dr. David Juan Gutiérrez Mayta


PRIMER MIEMBRO

:


Mg. Roberto Paye Colquehuanca

SEGUNDO MIEMBRO

:


Lic. Enrique G. Apaza Chirinos

ASESOR

:


Dr. Leopoldo W. Condori Cari



RESOLUCIÓN N° 423-2018-D-FCA/UANCV-I

Juliaca, 19 de junio del 2018

Vistos: El Expediente N° 8661 para optar el Título Profesional por la modalidad de Sustentación de Tesis y el Dictamen de Aprobación, emitido por el Jurado Evaluador del trabajo de investigación intitulado: ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN Y EL ESTADO DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL INTERCORP - PERIODO 2017, presentado por el(la) Bachiller: **RODRIGUEZ GARCIA, JOSE ANTONIO**.

Que es necesario dar cumplimiento a la Ley 30220, al Estatuto Universitario y al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad y de la Facultad de Ciencias Administrativas, para la fijación de fecha y hora para la sustentación de tesis.

En uso de las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y, estando al informe de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad.

SE RESUELVE:

PRIMERO.- Ratificar a los jurados para la Sustentación de Tesis para optar el Título Profesional de: **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**, del(la) bachiller: **RODRIGUEZ GARCIA, JOSE ANTONIO**; habiéndose designado por sorteo a los siguientes docentes:

- * **PRESIDENTE** : Dr. DAVID JUAN GUTIÉRREZ MAYTA
- * **1er. MIEMBRO** : Mg. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
- * **2do. MIEMBRO** : Lic. ENRIQUE G. APAZA CHIRINOS
- * **ASESOR DE TESIS** : Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI

SEGUNDO.- Fijar fecha de la Sustentación de Tesis para el día **viernes 22 de junio del 2018**, a horas **08:00 a.m.** en el **Salón de Grados y Títulos** de la Facultad de Ciencias Administrativas (Aula 306) de la ciudad Universitaria - Juliaca.

TERCERO.- Realizado la Sustentación, el Jurado levantará el Acta en el libro respectivo, donde indicará el resultado obtenido por el Bachiller sustentante.

La Dirección de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y el jurado, quedan encargados de dar cumplimiento a la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Cúmplase.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:

- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA 2018(1)



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios, por guiar mi camino y a mis queridos padres **Zenobio** y **Guadalupe** por su gran esfuerzo y apoyo incondicional, por el gran amor que me brindaron siempre y por orientarme en el camino a ser profesional.

A mis hermanos **Roger** y **Vanesa**, por su apoyo y consejo en momentos difíciles y poder concluir este trabajo.

Con mucho amor a mi hijo, **Joaquín** que en silencio y con ternura me da fuerzas y voluntad para poder realizarme como profesional y para quien deseo ser su mejor ejemplo.

José Antonio



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez", Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales por darme la oportunidad de seguir estudios de Pregrado y hacer realidad mi anhelo.

Al Dr. Leopoldo W. Condori Cari, por su acertado asesoramiento en la presente investigación y por dar la orientación al presente estudio.

Mi sincero reconocimiento a todas las personas que con su aliento y apoyo moral han contribuido a hacer realidad el presente trabajo de investigación.



ÍNDICE

ÍNDICE	i
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vii

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivo específico	5
1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4. HIPÓTESIS	7
1.4.1. Hipótesis general	7
1.4.2. Hipótesis específicas	7
1.5. VARIABLES	8
1.5.1. Variables de estudio	8
1.5.2. Operacionalización de variables	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2. BASES TEÓRICAS.....	11
2.3. MARCO CONCEPTUAL	21

CAPÍTULO III PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.2. MÉTODO APLICADO A LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	24
3.4. VALIDACIÓN DE LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	25
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	25

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN POR CONGLOMERADO EN LOS ESTADOS DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL INTERCORP, PERIODO 2017.....	27
4.1.1. Aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado por el grupo empresarial intercorp.....	27
4.1.2. Decisiones estratégicas orientadas a la aplicación de la estrategia de diversificación por conglomerados	31



4.1.3. Aplicación de estrategias de crecimiento de diversificación por conglomerado: caso supermercados peruanos s.a.	35
4.1.5. Análisis de los estados de resultados supermercados peruanos	40
4.2. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA EN LOS ESTADOS DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL INTERCORP, PERIODO 2017 – CASO INTERBANK	43
4.2.1. Aplicación de las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica	53
4.2.3. Análisis de los estados de resultados de INTERBANK	60
4.3. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL EN LOS ESTADOS DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL INTERCORP, PERIODO 2017	64
4.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	78

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO



RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene por objetivo analizar los efectos de la aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP-Caso Supermercados Peruanos S.A., analizar los efectos de la aplicación de estrategias de diversificación concéntrica en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP-Caso Interbank, y analizar los efectos de la aplicación de estrategias de integración horizontal en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP-Caso farmacias, periodo 2017.

Se han logrado los siguientes resultados: La aplicación de la estrategia de crecimiento de diversificación por conglomerado está demostrada por la existencia de empresas de InterCorp totalmente diversas o no relacionadas, por ejemplo, la cadena de Real Plaza con Plaza Vea, Cine Planet, tienda por departamentos Oechsle, Banco Interbank, Financiera Oh Uno, Promart, Bambos, cadena de farmacias, Universidad Tecnológica del Perú UTP, compañías de seguros y otros.

Se aplica la estrategia de diversificación concéntrica en el caso de Supermercados Peruanos S.A. al existir distintas empresas relacionadas con el formato de venta, por ejemplo, los formatos de Plaza Vea Hiper, Plaza Vea Súper, Mass, Economax y Vivanda y en cada una de ellas la existencia de distintas secciones o departamentos que comercializan productos y servicios relacionados. Interbank perteneciente al grupo InterCorp también aplica la



estrategia de diversificación concéntrica al diseñar empresas orientadas a Inversiones, créditos, tarjetas de crédito, seguros, Soat, Plan de Operaciones de tarjetas de débito y de crédito, Oncosalud, seguro de remesas vida, pago de servicios a Sunat y AFPs y remesas de dinero, todos dentro del ámbito financiero de Interbank.

La aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP-CASO SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. y se demuestra con el análisis de los estados de resultados a nivel de ingresos de actividades ordinarias según el estado financiero calculado entre el 01 de enero al 31 de marzo del 2016 al 01 de enero al 31 de marzo del 2017, los mismos que son favorables para el grupo InterCorp.

Por lo que se recomienda que, ante los éxitos del Grupo InterCorp en la aplicación de diversas estrategias empresariales, las empresas locales y nacionales deban adaptar algunas de ellas para iniciar su proceso de crecimiento empresarial, según sus recursos y capacidades y ventajas competitivas. Asimismo, en las universidades debe promoverse la enseñanza de la aplicación de las diversas estrategias empresariales para promover la cultura de la competitividad y crecimiento empresarial y su aplicación en las empresas privadas regionales. Y que el Estado Peruano debe regular la aplicación de la estrategia de crecimiento por integración horizontal en el caso de las empresas con actividades relacionadas a la salud, viviendas y construcción y la educación con la finalidad de preservar la competitividad y reducir los monopolios empresariales en el Perú.

Palabras clave: Estrategia, crecimiento, diversificación.



ABSTRACT

The objective of this research work is to analyze the effects of the application of diversification strategies by conglomerate in the income statements in the INTERCORP-Case Supermercados Peruanos SA Business Group, to analyze the effects of the application of concentric diversification strategies in the income statements in the INTERCORP Business Group-Interbank case, and analyze the effects of the application of horizontal diversification strategies in the income statements in the INTERCORP Business Group-Case Pharmacies, 2017 period

The following results have been achieved: The application of the growth strategy of diversification by conglomerate is demonstrated by the existence of completely different or unrelated InterCorp companies, for example the chain of Real Plaza with Plaza Vea, Cine Planet, department store Oechsle, Banco Interbank, Financiera Oh Uno, Promart, Bambos, pharmacy chain, Universidad Tecnológica del Perú UTP, insurance companies and others.

The strategy of concentric diversification is applied in the case of Peruvian Supermarkets S.A. to exist different companies related to the format of sale, for example the formats of Plaza Vea Hiper, Plaza Vea Super, Mass, Economax and Vivanda and in each of them the existence of different sections or departments that market related products and services. Interbank belonging to the InterCorp group also applies the concentric diversification strategy when designing investment-oriented companies, loans, credit cards, insurance, Soat, Debit and Credit Card Operations Plan, Oncosalud, life remittance insurance, payment of



services to Sunat and AFPs and remittances, all within the financial sphere of Interbank.

The application of diversification strategies by conglomerate has favorable effects on the statements of income in the Business Group INTERCORP-CASE SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. and it is demonstrated with the analysis of the statements of income at the level of income from ordinary activities according to the financial statement calculated between January 1 to March 31, 2016 to January 1 to March 31, 2017, which are favorable for the Intercorp group. Therefore, it is recommended that, given the successes of the Intercorp Group in the application of various business strategies, local and national companies should adapt some of them to start their business growth process, according to their resources and capabilities and competitive advantages. Likewise, universities should promote the teaching of the application of various business strategies to promote the culture of competitiveness and business growth and its application in regional private companies. And that the Peruvian State should regulate the application of the growth strategy for horizontal diversification in the case of companies with activities related to health, housing and construction and education in order to preserve competitiveness and reduce corporate monopolies in the Peru.

Keywords: Strategy, growth, diversification.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el holding Intercorp es dueño del cuarto banco más grande de Perú (Interbank), una compañía de seguros (Interseguro), una cadena de supermercados e hipermercados con alrededor de 60 tiendas en todo el país (bajo las marcas Plaza Vea y Vivanda), una cadena de tiendas por departamentos (Oeschle), multicines, farmacias e incluso franquicias de comida rápida, como las hamburgueserías Bembos y la cadena de pollo a la brasa Don Belisario. También han entrado en el sector de la educación, con las escuelas Innova Schools y una universidad; y en la hostelería, con la cadena Casa Andina. Una de sus más recientes operaciones fue la adquisición del 80% de la firma de loterías Intralot, por una cantidad que no se ha dado a conocer.

Es por ello que existe la necesidad de explorar el estudio de las empresas de la muestra que corresponde a este grupo empresarial en estudio. En teoría la estrategia de diversificación se basa, en desarrollar nuevos productos, ofrecidos a nuevos mercados. Es riesgosa, pues no contamos con la experiencia ni del mercado ni del producto, pero puede ser provechosa. Se utiliza cuando no tenemos resultados en ninguna de las actividades que realizamos, cuando se avecinan cambios radicales negativos, o cuando ya utilizamos las otras estrategias y es la única forma de seguir creciendo.



Las estrategias de crecimiento de diversificación por conglomerado, es cuando se cuenta o lanza al mercado empresas totalmente distintas entre sí o no relacionadas. Mientras que la diversificación concéntrica si es relacionada en cuanto al insumo o materia prima utilizada o por el proceso de producción o servicios. Mientras que la estrategia de integración horizontal es cuando se adquiere, fusiona o se tiene la mayoría del accionariado de las empresas de la competencia.

El trabajo de investigación está dividido por capítulos y comprende las siguientes; capítulo I: Aspectos generales, que contiene el planteamiento del problema, hipótesis y variables; el Capítulo II: Marco teórico; Capítulo III: Procedimientos metodológicos de la investigación, que contiene el diseño, método, población y muestra; y el Capítulo IV: Resultados y discusión.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante los problemas recesivos en nuestro país, algunas empresas no están optando por procesos de internacionalización, sino la tendencia viene a ser el proceso de diversificación nacional de la inversión de capital, de tal manera que cuidan su inversión ante cualquier tendencia económica negativa en el país que pueda afectar a algún sector.

Anteriormente ya se presentaron problemas inmobiliarios en Estados Unidos caso nivel mundial, que determino la caída financiera de las empresas que se dedicaban solo a ese sector, por tanto como un aspecto de previsión, pareciera que las empresas peruanas tienden a diversificar.

Existe un problema ante la volatilidad de la moneda a nivel internacional, ya que el sol peruano se ha fortalecido en un 20 a 30% por ejemplo ante el euro, el cual significa la reducción de los costos y la necesidad de la diversificación ante dichos cambios, inclusive en otros países.



Las empresas peruanas en la actualidad tienen temor de cotizar en la bolsa de valores de Lima y están dejando de publicar su performance financiero a nivel trimestral como antes lo hacían vía empresas clasificadoras de riesgos y han optado por diversificar su capital en empresas también diversificadas.

Un caso claro de la aplicación de la estrategia de crecimiento por diversificación es el grupo Intercorp, que empezó con un banco, pero pronto se expandió, primero dentro de la rama financiera y luego en sectores cada vez más diversos y en apariencia sin ninguna conexión, como la educación, los hoteles, la distribución minorista, el entretenimiento y los restaurantes.

Según la cronología del diario Gestión en 1994, Carlos Rodríguez-Pastor lideró a un grupo de empresarios en la adquisición del Banco Internacional del Perú, que más tarde se bautizaría con el nombre de Interbank. En 1996. El grupo empezó su diversificación con la fundación de Interfondos, una gestora de fondos.

En 1998. Se crearon dos nuevas compañías: la inmobiliaria Urbi Propiedades y la aseguradora Interseguro. En el 2003. Se adquiere la cadena de supermercados Santa Isabel, hoy conocida como Supermercados Peruanos. En el 2014. El holding se hace con el control de IPAE, una escuela de negocios especializada en la formación de emprendedores. Dos años antes habían comprado una universidad.



En general, para los analistas está claro que Intercorp apuesta por el crecimiento de la clase media peruana, y estar bien colocado para participar en todos los aspectos posibles de la vida del consumidor. Interbank es un claro ejemplo de la orientación al cliente que tiene el grupo. Sus sucursales están concebidas como tiendas orientadas a darle al usuario la máxima comodidad posible.

Asimismo, tiene oficinas en supermercados y centros comerciales que atienden en horario extendido, hasta las nueve o diez de la noche, incluso sábados y domingos. Por tanto, un claro ejemplo de la exitosa aplicación de la estrategia de crecimiento por diversificación está el banco Interbank, que según el Banco de Inversión Credicorp Capital, Interbank es actualmente el banco más rentable de América Latina, con un rendimiento sobre patrimonio del 23%.

En el primer semestre de 2016, pese al enfriamiento de la economía peruana, generó un beneficio de 425,5 millones de soles, equivalentes a unos 125 millones de dólares, según el diario Gestión de fecha 16 de octubre del 2016. Intercorp como grupo internacional no parecen estar interesado en la internacionalización, sino que busca oportunidades de negocios en el país, es decir que es un grupo económico que prefiere aplicar las estrategias de crecimiento por diversificación establecido en la teoría clásica de la gerencia y el marketing por Ansoff.

Ahora corresponde realizar la investigación correspondiente sobre la aplicación de esta estrategia de crecimiento por diversificación y su impacto en los estados de resultado y rentabilidad de la empresa, para el cual es necesario conocer el rendimiento o performance financiero que esté relacionado a conocer con precisión el comportamiento de los indicadores de ingresos, variación de ventas, utilidad operativa, gastos financieros y resultados netos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son los efectos de la aplicación de estrategias de diversificación en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP, periodo 2017?

1.2.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuáles son los efectos de la aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP, periodo 2017?

PE2: ¿Cuáles son los efectos de la aplicación de estrategias de diversificación concéntrica en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP, periodo 2017?

PE3: ¿Cuáles son los efectos de la aplicación de estrategias de integración horizontal en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP, periodo 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Analizar los efectos de la aplicación de estrategias de diversificación en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP, periodo 2017.

1.3.2. Objetivo específico

- a) Analizar los efectos de la aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP- Caso Supermercados Peruanos S.A., periodo 2017.
- b) Analizar los efectos de la aplicación de estrategias de diversificación concéntrica en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP – Caso Interbank, periodo 2017.
- c) Analizar los efectos de la aplicación de estrategias de integración horizontal en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP- Caso Farmacias, periodo 2017.



1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica el trabajo de investigación por conocer el verdadero impacto de la aplicación de la teoría a la práctica, en este caso, conocer cómo es que se aplica la estrategia de crecimiento por diversificación en un grupo económico corporativo, para inducir a otras empresas a aplicar este tipo de crecimiento ante la tendencia de inestabilidad económica de nuestro país, que aún no se recupera totalmente para incrementar el PBI nacional.

La Universidad se beneficia con la investigación porque es producto de la interpretación de la realidad social que se teoriza como información válida que sirva como referencia para realizar otros trabajos de investigación considerando la información primaria. El trabajo de investigación también beneficiará a egresados para que puedan tomar como referencia el documento en elaboración respecto a la metodología aplicada.

El diseño de los instrumentos de recolección de información, el proceso de análisis y otros procedimientos metodológicos. En algunos casos las empresas en la ciudad de Juliaca vienen emprendiendo la actividad empresarial solo orientados a un solo sector, el cual determina riesgos de pérdida financiera total al estar invirtiendo en una sola empresa sin diversificar, por tanto creemos que el presente trabajo de investigación, será un aporte referencial para que los empresarios puedan asumir que una de las formas de inversión garantizada con menores riesgos es el de la



diversificación del crecimiento por diversificación, sea diversificación conglomerada, diversificación concéntrica o integración horizontal.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis general

Los Estados de Resultados tienen indicadores financieros favorables como efecto de la aplicación de estrategias de diversificación en el Grupo Empresarial INTERCORP en el periodo 2017.

1.4.2. Hipótesis específicas

HE1: La aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP, periodo 2017.

HE2: La aplicación de estrategias de diversificación concéntrica tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP, periodo 2017.

HE3: La aplicación de estrategias de integración horizontal tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP, periodo 2017.

1.5. VARIABLES

1.5.1. Variables de estudio

Variable 1: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACION

- a) Estrategias de diversificación por conglomerado
- b) Estrategias de diversificación concéntrica
- c) Estrategias de integración horizontal

1.5.2. Operacionalización de variables

Variable 2: ESTADOS DE RESULTADOS

- a) Ingresos
- b) Variación de ventas
- c) Utilidad operativa
- d) Gastos financieros
- e) Resultados netos



OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN
VI: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN	Estrategias de crecimiento	Estrategias de diversificación por conglomerado Estrategias de diversificación concéntrica Estrategias de integración horizontal	Instrumento: observación directa y análisis de acervo documentario: Análisis de estados financieros Diseño: Cuantitativo Tipo o alcance: Explicativo
VD: ESTADO DE RESULTADOS	Estados financieros: Estados de Resultados	Ingresos Variación de ventas Utilidad operativa Gastos financieros Resultados netos	Instrumento: Cuestionario Diseño: Cuantitativo Tipo o alcance: Explicativo



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la Facultad de Ciencias Administrativas no se ha localizado tesis relacionados al análisis de la aplicación de la estrategia de crecimiento por diversificación y el estado de resultados en el grupo empresarial INTERCORP, por lo que se ha tomado como antecedentes a otras universidades:

San Román, R. (2016) en su tesis Valuación del modelo financiero y del modelo de estrategia comercial de un proyecto inmobiliario mixto en Magdalena del Mar, sustentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú. José Luis Soriano Colchado (2015) en la tesis "APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS".

Maza, J. (2010) en su tesis "ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE RENTABILIDAD EN EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES EN EL PERÚ", sustentado en la Universidad del Callao indica que luego de analizar la diversificación de la cartera administrada por el Sistema Privado de Pensiones, podemos afirmar que la diversificación no

mejoró significativamente la rentabilidad para los afiliados. Leopoldo Sánchez Castaños (2004) en su tesis ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO FARMACEUTICO PERUANO CASO DE LA EMPRESA ALFA.

Collao, M. (2011) en la tesis ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO XINTEC LTDA, sustentado en la Universidad de Chile indica que permitió obtener y resaltar competencias centrales de Xintec como la alta tasa de éxito de sus proyectos de TI o la capacidad de obtener y retener personal talentoso. A partir de estas competencias se desarrollaron la visión y misión de la compañía.

2.2. BASES TEÓRICAS

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN
Tipos o alternativas de diversificación.

Tanto la diversificación de productos como la diversificación de mercados juega un papel importante en el comportamiento estratégico de las empresas (Hitt, 1994). Siguiendo la propuesta de Ansoff (1976).

Durán (1977) considera la diversificación como el crecimiento de la empresa en dos dimensiones, que son el número de relaciones industrias-mercados o líneas de productos-mercados, lo que permite distinguir entre diversificación industrial o de productos y diversificación geográfica o de mercados. Por su parte, Booz et al. (1982).

La estrategia de diversificación de productos.

La estrategia de diversificación de productos, como opción estratégica de crecimiento, constituye uno de los fenómenos más característicos de la evolución del moderno capitalismo empresarial (Chang, 1996; Sharma y Kesner, 1996; Aw y Batra, 1998).

A pesar de que el estudio del concepto de diversificación ha merecido el interés de numerosos investigadores, el propósito de simplificarlo ha desarrollado principalmente dos sistemas distintos de clasificación:

uno debido a Ansoff (1976) y que ya hemos presentado y otro a Rumelt (1974). Ambos son ampliamente conocidos y usados en dirección estratégica y quizás, en algunos casos, su abuso y excesiva simplificación ha dado lugar a cierta confusión terminológica (Reed y Luffman, 1986).

Tipos de diversificación.

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes

Razones para la diversificación no relacionada.

Veamos algunos de los motivos que pueden aconsejar a una empresa el seguimiento de una estrategia de diversificación conglomerada:

- Mejor asignación de recursos: la consideración de la empresa como una cartera de inversiones permite mejorar la gestión de los recursos

financieros de la empresa, canalizando los recursos que puedan producirse en algunas actividades hacia otras en la que exista una demanda neta de recursos. "vacas lecheras"

Inconvenientes de los conglomerados.

El verdadero talón de Aquiles de la diversificación conglomerada es la exigencia que impone a la gerencia de nivel corporativo en cuanto a tomar decisiones inteligentes con respecto a negocios totalmente distintos que operan en industrias y ambientes totalmente diferentes.

Los gerentes deben ser suficientemente astutos y cualificados para:

- a) Diferenciar una buena adquisición de una mala.
- b) Seleccionar a directivos capaces para dirigir cada negocio.
- c) Discernir propuestas estratégicas inteligentes.
- d) Saber qué hacer si una unidad de negocio tropieza.

ESTADOS DE RESULTADO Y RENTABILIDAD

CONCEPTO DE RENTABILIDAD

Es la capacidad de un capital colocado o invertido para producir una planta, expresada en términos financieros, valorar la gestión financiera de las empresas, además de conocer el grado de su liquidez.

La rentabilidad es comparar los resultados obtenidos del negocio en el plano económico con los esfuerzos efectuados en el mismo plano para

la creación de la empresa sea su actividad de producción, comercialización, industrialización, Etc.

TASAS DE RENTABILIDAD.

Permiten evaluar el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa. LA RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS: Considerada como rentabilidad neta sobre las ventas, es una medida más exacta de la rentabilidad neta sobre las ventas, ya que considera además los gastos operacionales y financieros de la empresa.

Este tipo de rentabilidad se mide por el margen sobre las ventas, es decir por la relación entre las utilidades netas (UN), que significa la utilidad obtenida después del pago de intereses e impuestos; o dicho mejor de la utilidad bruta y las ventas netas (VN).

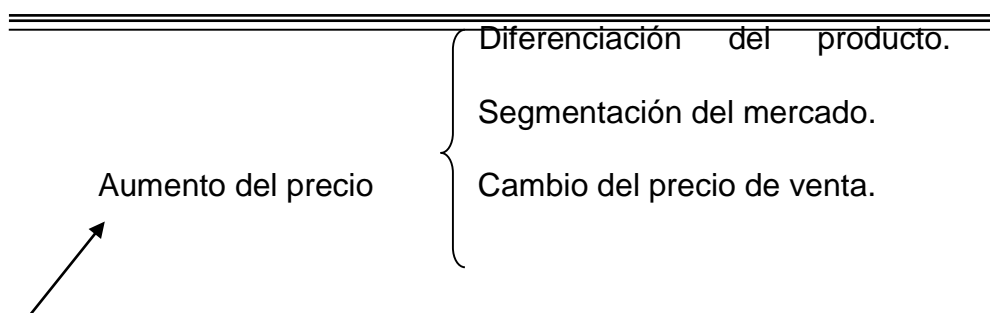
$$\text{Margen sobre ventas: } R.O.S. = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

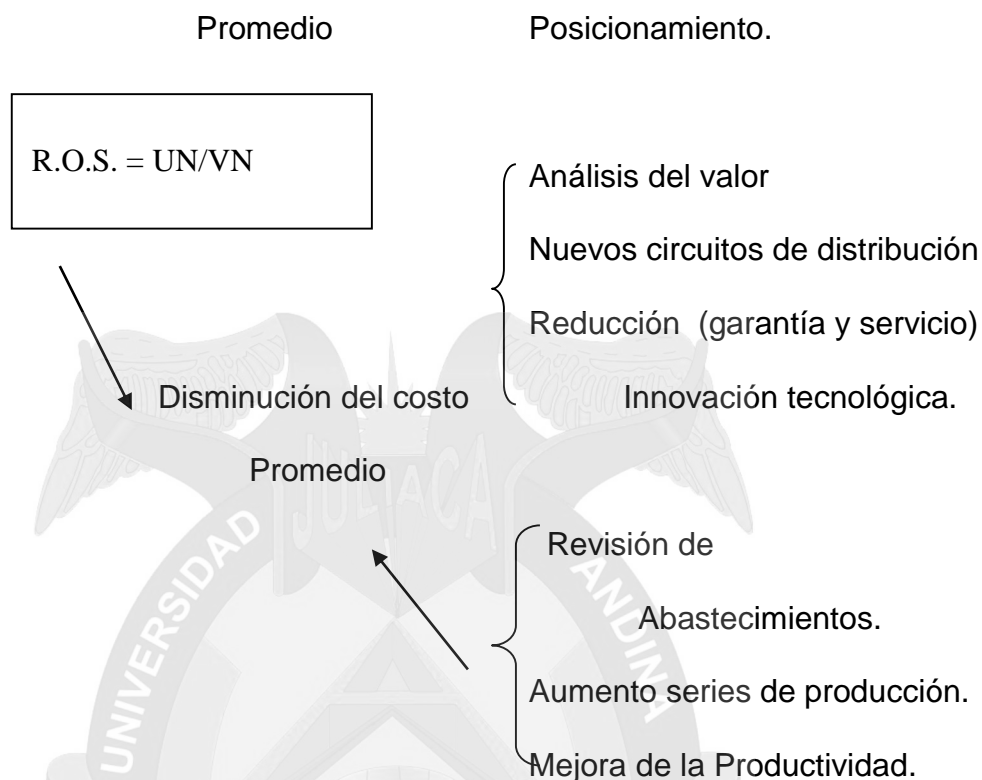
$$R.O.S. = \frac{UN}{VN}$$

El margen sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa.

OBJETIVOS

ESTRATEGIAS





Este tipo de evaluación de la rentabilidad posee un riesgo, por ejemplo, aunque se compare dos empresas del mismo sector, el margen sobre las ventas no toma en consideración el capital utilizado. Una empresa puede realizar un margen de utilidad ligeramente inferior al de la otra. Esa empresa sería más rentable con respecto al capital, pero para un accionista la segunda sería la más rentable.

INDICES DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS

Este grupo de ratios de funcionamiento representa medidas de eficiencia del funcionamiento de varios elementos de resultados tales como: costo de ventas, ganancias brutas y determinados gastos operativos; todo en función de las ventas netas y se obtienen del Estado de ganancias y pérdidas estos son los ratios más importantes.

a. Costo de ventas con ventas netas:

Este ratio se usa como medida de la producción y eficiencia de las compras, y viene a representar la proporción de la ganancia en ventas gastada en el costo de las compras o de la producción. Mientras más bajo sea el porcentaje de relación esto significará una mejor política en las compras o una magnífica política de ventas, lo cual a su vez determina un margen de utilidad más favorable. Se considera un ratio normal cuando el resultado se detiene en un promedio de 40%. Este ratio permite apreciar el margen de ganancias bruta de las ventas, este coeficiente se calcula a base del volumen de las ventas deduciendo de las ventas, basta los descuentos, devoluciones, rebajas y fletes.

b. Ganancias brutas con ventas netas:

Este ratio determina el saldo en porcentaje de la ganancia disponible para hacer frente a los gastos de ventas y de administración. Es considerada un ratio normal cuando el porcentaje es de 60% de ganancia disponible para atender a todos los gastos.

c. Gastos de ventas con ventas netas:

Esta medida representa la proporción de la ganancia en ventas invertida en gastos de ventas, el 16% será considerado como un ratio normal de los resultados obtenidos.

d. Gastos administrativos con ventas netas:

Este ratio es igual al anterior, representado la proporción de lo invertido de la ganancia bruta en ventas para estos gastos, si la empresa obtiene un promedio del 24% en gastos administrativos se considera ratio normal.

e. Ganancia neta con ventas netas:

Este ratio mide la eficiencia de las operaciones de la empresa en su conjunto, o sea el porcentaje de la ganancia bruta ahorrada para la ganancia neta, la cual se considera el 20% de ganancia neta como ratio normal para algunos negocios, especialmente comerciales, no así industriales

RENTABILIDAD ECONÓMICA:

El punto de vista del gerente general es distinto del punto de vista del gerente de ventas y del punto de vista del accionista. El gerente general debe entonces asegurarse de que los activos produzcan utilidades suficientes para pagar los dividendos a los accionistas y los intereses a los bancos, condición imprescindible.

¿Cómo manejar la tasa de rotación del activo?

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Disminución del Capital de trabajo	Mejorar el manejo de inventarios. Reducción en el plazo de entregas. Disminuir las cuentas por cobrar.

Mejorar el manejo de Liquidez.

$$R.O.A. = VN / A$$

Mejorar la productividad

Reducción del Activo

Fijo

Subcontratar la producción.

Franquiciar.

Licenciar.

El Gerente debe entonces asegurarse que los activos produzcan utilidades suficientes para pagar los dividendos a los accionistas y los intereses de préstamos, así tenemos la siguiente fórmula que valora el ROA según sus ventas:

$$ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO} = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVO}$$

RENTABILIDAD FINANCIERA: Conocida también como rentabilidad sobre los capitales propios, considera los efectos del apalancamiento financiero sobre la rentabilidad de los accionistas (Bravo, 2008).

$$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO}$$

$$ROE = UN/E$$

RENTABILIDAD DE MARGEN COMERCIAL: Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción

$$= \frac{\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

VENTAS NETAS

$$= \text{VN} - \text{CV} / \text{VN}$$

CONCEPTO DE RENTABILIDAD

Es la capacidad de un capital colocado o invertido de producir una planta, expresada en términos financieros.

La rentabilidad es comparar los resultados obtenidos del negocio en el plano económico con los esfuerzos efectuados en el mismo plano para la creación de la empresa que su actividad sea producción, comercialización, industrialización, etc.

INDICES DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS

Este grupo de ratios de funcionamiento representa medidas de eficiencia del funcionamiento de varios elementos de resultados tales como: costos de ventas, ganancias brutas y determinados gastos operativos; todo en función de las ventas netas y se obtienen del Estado de ganancias y pérdidas estos son los ratios más importantes.

a) Costo de ventas con ventas netas:

Este ratio se usa como medida de la producción y eficiencia de las compras, y viene a representar la proporción de la ganancia en ventas gastada en el costo de las compras o de la producción. Mientras más bajo sea el porcentaje de relación esto significara una mejor política en las



compras o una magnífica política de ventas, lo cual a su vez determina un margen de utilidad más favorable.

Se considera un ratio normal cuando el resultado se detiene en un promedio de 40%. Este ratio permite apreciar el margen de ganancias bruta de las ventas, este coeficiente se calcula a base del volumen de las ventas deduciendo de las ventas, basta los descuentos, devoluciones, rebajas y fletes.

b) Ganancias brutas con ventas netas:

Este ratio determina el saldo en porcentaje de la ganancia disponible para hacer frente a los gastos de ventas y de administración. Es considerada un ratio normal cuando el porcentaje es de 60% de ganancia disponible para atender a todos los gastos.

c) Gastos de ventas con ventas netas:

Esta medida representa la proporción de la ganancia en ventas invertida en gastos de ventas, el 16% será considerado como un ratio normal de los resultados obtenidos.

d) Gastos administrativos con ventas netas:

Este ratio es igual al anterior, representando la proporción de lo invertido de la ganancia bruta en ventas para estos gastos, si la empresa obtiene un promedio del 24% en gastos administrativos se considera ratio normal.

e) Ganancia neta con ventas netas:

Este ratio mide la eficiencia de las operaciones de la empresa en su conjunto, o sea el porcentaje de la ganancia bruta ahorrada para la ganancia neta, la cual se considera el 20% de ganancia neta como ratio normal para algunos negocios, especialmente comerciales, no así industriales.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Mercado nacional

Es el mercado cuyos intercambios se establecen habitualmente en la dimensión de la nación entendida como Estado independiente.

Mercado internacional

Conjunto de actividades comerciales realizadas entre compañías de diferentes países y atravesando las fronteras de los mismos.

Rentabilidad

La rentabilidad es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos.

Conceptos de Rentabilidad de distintos autores

Gitman (1997), dice que rentabilidad y el incremento de las utilidades es el camino para ampliar los rendimientos para los accionistas, y también es congruente con la posibilidad de satisfacer las demandas de varios otros stakeholders importantes.



Aguirre (1997) considera cuando una compañía aplica estrategias para maximizar la rentabilidad tiene la obligación de hacerlo dentro de los límites que marca la ley y de modo congruente con las expectativas de la sociedad.

Sánchez (2002), La rentabilidad de las fusiones y las adquisiciones depende de la estructura y los sistemas de control que las compañías adopten para administrarlas y de la forma en que estas las integre a su estructura operativa existente.

Utilidad

John Rawls (2010) define: «concepto de utilidad», según el sentido tradicional, significa "satisfacción de un deseo", cuando una compañía crece y se diversifica, adopta una estructura multidivisional.

Hendriksen (1974) define esta estructura cuesta más que una por funciones o una por productos, pero ahorra en los costos burocráticos asociados a operar con una funcional y permite que la empresa maneje con más efectividad sus actividades para crear valor.

Según Fernández Cerón (1998) define, cuando las compañías van cambiando sus estrategias corporativas en el transcurso del tiempo, también deben cambiar sus estructuras porque las utilidades se administran de manera distinta. En particular, al pasar de la diversificación no relacionada a la integración vertical.



CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Diseño es No Experimental, porque no manipula ninguna variable en estudio, sino solamente los describe y analiza cada hecho económico establecido por el grupo económico Intercorp.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es aplicada y se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que requiere de un marco teórico.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández (2010) el tipo o alcance de investigación es descriptivo y explicativo, porque busca conocer cuales son los factores que determinan los estados de resultados del grupo económico Intercorp.

3.2. MÉTODO APLICADO A LA INVESTIGACIÓN

Se utiliza el método deductivo, que es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método

deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por el número de las empresas constituidas por InterCorp en el 2017:

- 1) Alameda Colonial S.A.
- 2) Alert del Perú S.A.
- 3) **Banco Internacional del Perú S.A.A. Interbank**
- 4) InRetail Perú Corp.
- 5) Real Plaza S.R.L.
- 6) **Supermercados Peruanos S.A.**
- 7) Universidad Tecnológica del Perú S.A.C.

MUESTRA

La muestra será determinada para efectos de este trabajo de investigación para la variable de Estados de Resultados a:

Interbank, y

Supermercados Peruanos S.A,

Para el análisis de la variable de aplicación de estrategias de crecimiento por diversificación se tomará en cuenta todas las empresas del grupo a

efectos de reagruparlos por estrategias de diversificación, según corresponda.

3.4. VALIDACIÓN DE LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Está determinado por la descripción de la aplicación de las estrategias de crecimiento por diversificación y los datos recolectados de los estados de resultados de cada uno de las empresas de la muestra.

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

- a) TÉCNICAS.- La técnica para la recolección de información en el presente trabajo de investigación será mediante la aplicación de la observación directa. Pero primordialmente se buscará información secundaria de las informaciones financieras proporcionadas por empresas Clasificadoras de Riesgos, Superintendencia de Banca y Seguros y Memorias institucionales.
- b) INSTRUMENTOS.- El instrumento que corresponde es la guía de recolección de información financiera.
- c) DISEÑO PROCEDIMIENTOS RECOLECCIÓN DE DATOS Y/O INFORMACIÓN

El procedimiento de recolección de datos será mediante una encuesta a los clientes de las empresas en estudio y la extracción de datos de fuentes secundarias.



d) PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El procesamiento de datos será en forma manual y electrónica, para el procesamiento de:

- Cuadros de Distribución de frecuencias
- Media Aritmética, para conocer el promedio de las frecuencias y analizar desde el punto de vista descriptivo

Concluido el procesamiento de información anterior se procederá a realizar el análisis de la información e interpretación, con la finalidad de determinar las conclusiones del trabajo de investigación.

e) TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En el análisis de datos se utilizará tablas de frecuencia que representará a la frecuencia relativa y acumulada por cada uno de ítems determinado en los indicadores según las respuestas en los instrumentos de recolección de información.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN POR CONGLOMERADO EN LOS ESTADOS DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL INTERCORP, PERIODO 2017.

4.1.1. Aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado por el grupo empresarial intercorp

Tras la compra de Supermercados Santa Isabel, Carlos Rodríguez Pastor se dedicó a darle impulso a este negocio, pues sobre el montaría sus siguientes inversiones. A medida que la red de tiendas se fue ampliando, se abrió la oportunidad para administrar centros comerciales y es así como nace Real Plaza con Plaza Vea y Cineplanet como tienda ancla y diversión, respectivamente.

Y para darle mayor atractivo a Real Plaza, en el 2009 integró un nuevo negocio: las tiendas por departamento a través de una marca tradicional peruana: Oechsle. Antes de la apertura de la primera Oechsle en Huancayo, los vendedores de tarjetas Oh! de Financiera Uno se



encargaron de colocar el mayor número posible de plásticos entre los huancaínos.

CRP no se quedó contento con eso. Quiso completar la oferta comercial con una tienda de mejoramiento para el hogar y para ello participó del proceso de venta de Maestro Home Center, pero quedó descartado en la primera vuelta. Jesús Zamora, a través de Enfoca, se haría del control de Maestro. Luego CRP le devolvería el golpe. Sin empresas que comprar, CRP decidió crear su propia tienda y así nació en el 2011 Promart, cuyo primer local se ubicó en el Real Plaza de Chorrillos y hoy cuenta con tres locales en la capital y uno en Trujillo. Se espera que cada año se inaugure por lo menos tres tiendas adicionales, al igual que Oechsle.

La encargada de abrir nuevos mercados será Plaza Vea, que hoy tiene 50 locales. Se sabe que ya cuenta con terrenos en zonas antes unimaginables como Huánuco, Sullana y Pucallpa. Mediante Plaza Vea, CRP ha abierto nuevos mercados al retail moderno y espera –una vez los Plaza Vea tengan acogida– integrarlos poco a poco con Bombos, Cineplanet, Oechsle y Promart mediante Real Plaza. Es más, para que en el patio de comidas no esté solo Bombos, ya lanzó su pollería Don Belisario, en Lima Norte, y Popeyes, un formato tipo KFC. Solo restaría la pizzería. Antes de lanzar Don Belisario, que en 12 meses tendría nueve locales, tentó adquirir sin suerte Pardo's Chicken y Norky's, y habría fracasado en su intento de adquirir un par de pizzerías.



Para complementar toda esta oferta adquirió en el 2011 Inkafarma y se desquitó de Zamora. En ese momento, Enfoca ganó el proceso para hacerse de la propiedad de Inkafarma. Seguros de su victoria, al día siguiente de conocer la noticia, sus socios de Chile llegaron al país para completar los más de US\$300 millones que les costaría la cadena de farmacias, pero los vendedores despojaron de su victoria a Zamora tras avisarle que no le cederían las farmacias. A última hora habían decidido vender la empresa a CRP por US\$350 millones y no pensaban negociar más.

Además de Inkafarma, que le otorga muchos puntos de contacto con potenciales clientes para el banco, recientemente CRP se hizo del control de la Universidad Tecnológica del Perú y de su vinculada Universidad Tecnológica de Chiclayo. Ambas también habrían estado en la mira de Enfoca. La adquisición de estas entidades se suma a la de colegios que se hizo hace cinco años, cuando compró los centros educativos San Felipe Neri, ahora Innova Schools bajo el liderazgo de Jorge Yzusqui.

La lógica detrás de la red de colegios, que deberían sumar alrededor de 100 para el 2020, y de las universidades es la de acelerar el proceso de desarrollo de peruanos más preparados para lograr futuros empleados y clientes de todos sus negocios. Una de las principales carencias que descubrió CRP cuando quiso crecer con sus oficinas de Interbank y sus locales de Plaza Veá fue la falta de personal idóneo para atender en ellas. Y por ello creó la Universidad Corporativa Intercorp (Ucic), que brinda



cursos a medida para los colaboradores y su desarrollo personal, así como para los negocios del grupo. UciC fue concebida tomando como modelo grandes centros de formación del mundo como Crotonville, de General Electric, y programas de educación ejecutiva de Harvard y Wharton.

A la fecha, Intercorp es uno de los grupos empresariales –junto a Hochtischild– que ha dado muestras claras de compromiso con el reto de trabajar por la mejora de la educación en el país.

Todo ello construido sobre la base de valores fundamentales que destacan en Intercorp como la innovación, la transparencia y el trabajo en equipo. Intercorp tiene hoy líderes que comparten esos valores en cada uno de sus negocios, jóvenes ejecutivos convencidos de que todo éxito comienza con valores, que es posible soñar en grande y que como líderes de negocios tienen un compromiso con el Perú.

“Estamos en pleno desarrollo, y a menos que haya algunas cosas locas que pasen en los próximos cinco años, no veo ninguna necesidad de reducir la velocidad”, dijo Rodríguez-Pastor en una reciente entrevista a Bloomberg Markets. En este sentido a mediados de setiembre último, InRetail Perú, holding de Intercorp, anunció que en el 2012 hará una oferta pública inicial (OPI) de acciones este año para recabar fondos para financiar la expansión de sus subsidiarias. InRetail Perú es accionista mayoritario de Supermercados Peruanos, dueño de Plaza Vea, Vivanda,



Economax, Oeschle, Inkafarma y los centros comerciales Plaza Real. "Solo tenemos un plan A, no hay un plan B", ha dicho CRP.

4.1.2. Decisiones estratégicas orientadas a la aplicación de la estrategia de diversificación por conglomerados

Desde su despacho, en el piso 19º de esta torre, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale dirige Intercorp, uno de los conglomerados empresariales más ambiciosos y de más rápida expansión de Perú.

Empezó con un banco, pero pronto se expandió, primero dentro de la rama financiera y luego en sectores cada vez más diversos y en apariencia sin ninguna conexión, como la educación, los hoteles, la distribución minorista, el entretenimiento y los restaurantes.

ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION POR CONGLOMERADO: Holding Intercorp <ul style="list-style-type: none">• Empresas en el sector educación: Escuelas Innova Schools y una universidad UTP• Empresas hoteleras: Casa Andina• Empresas de retail: Supermercados Peruanos: Supermercados Plaza Vea y Vivanda• Empresas financieras: Interbank• Cía. de Seguro: Interseguro

	<ul style="list-style-type: none">• Empresas de entretenimiento: multicines, loterías Intralot• Empresas restaurantes: Bombos, Don Belisario• Tiendas por departamentos: Oeschle
--	--

En la actualidad, el *holding* Intercorp es dueño del cuarto banco más grande de Perú (Interbank), una compañía de seguros (Interseguro), una cadena de supermercados e hipermercados con alrededor de 60 tiendas en todo el país (bajo las marcas Plaza Vea y Vivanda), una cadena de tiendas por departamentos (Oeschle), multicines, farmacias e incluso franquicias de comida rápida, como las hamburgueserías Bombos y la cadena de pollo a la brasa Don Belisario. También han entrado en el sector de la educación, con las escuelas Innova Schools y una universidad; y en la hostelería, con la cadena Casa Andina.

Una de sus más recientes operaciones fue la adquisición del 80% de la firma de loterías Intralot, por una cantidad que no se ha dado a conocer. Toda esta expansión —concretada en menos de dos décadas— ha hecho de Intercorp uno de los grupos empresariales más importantes e influyentes de Perú. A la vez, ha hecho de CRP (así es como se le conoce en el mundo empresarial peruano a su presidente) el hombre más rico del país. La lista de multimillonarios de la revista *Forbes* le atribuye un patrimonio valorado en cerca de 2.300 millones de dólares.



La familia Rodríguez-Pastor emigró a Estados Unidos cuando CRP tenía apenas nueve años, después de que su padre, Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, que era gerente del Banco Central, fuera acusado por la dictadura militar del general Velasco Alvarado de malversar fondos para favorecer a una petrolera extranjera. Corría el año 1969. CRP, primogénito de seis hermanos, estudió en Tuck, la escuela de negocios estadounidense de la universidad de Dartmouth. Con el fin del Gobierno militar (1969-1980), su padre regresó a Perú, donde asumió el Ministerio de Economía, y después empezó a buscar oportunidades en el sector financiero.

Estas se presentaron a partir de 1990, cuando pudo adquirir la operación del Bank of America en el país y luego, en 1994, cuando lideró a un grupo de inversores en la compra del Banco Internacional del Perú, que era propiedad del Estado, y luego pasó a llamarse Interbank. Solo un año después de concretar la adquisición, Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza falleció de un ataque cardíaco y su hijo quedó a cargo del negocio.

Perfil bajo del accionista mayoritario: Carlos Rodríguez Pastor como la mayoría de líderes empresariales peruanos, CRP es un personaje de un perfil bajísimo, que solamente ha dado una entrevista a un medio de comunicación en su vida y rara vez hace declaraciones públicas. "Prefiere que sus empresas hablen por él", es una frase recurrente en los perfiles que la prensa peruana ha escrito de él.



Pero su visión resulta clara a la vista de las declaraciones de sus colaboradores cercanos y del perfil de sus apuestas: desde que asumió el control, CRP tuvo claro que el banco iba a ser la base para el lanzamiento de una serie de negocios. Con esa intención se creó Nexus Group, la unidad de negocios, mientras que la parte financiera quedó bajo el paraguas de InterCorp Financial Services (IFS), que agrupa a Interbank, Interseguro e Intéligo, la firma de gestión de patrimonios del grupo.

En general, para los analistas está claro que InterCorp apuesta por el crecimiento de la clase media peruana, y estar bien colocado para participar en todos los aspectos posibles de la vida del consumidor. Interbank es un claro ejemplo de la orientación al cliente que tiene el grupo. Sus sucursales están concebidas como tiendas orientadas a darle al usuario la máxima comodidad posible: en palabras de su gerente general, Luis Felipe Castellanos, su paradigma de cómo debe ser una agencia bancaria es la cadena de cafeterías Starbucks.

Asimismo, tiene oficinas en supermercados y centros comerciales que atienden en horario extendido, hasta las nueve o diez de la noche, incluso sábados y domingos. Según el Banco de Inversión Credicorp Capital, Interbank es actualmente el banco más rentable de América Latina, con un rendimiento sobre patrimonio del 23%. En el primer semestre de 2016, pese al enfriamiento de la economía peruana, generó un beneficio de 425,5 millones de soles, equivalentes a unos 125 millones de dólares.

A diferencia de otros grupos empresariales peruanos, Intercorp no parece muy interesado en desarrollar un proceso de internacionalización. Su prioridad está en seguir buscando oportunidades de negocio dentro del país. Esto, sin duda, tiene que ver con la mirada optimista que tiene su líder respecto al crecimiento nacional. "Su visión de Perú es que ha iniciado el proceso que décadas atrás comenzaron los países asiáticos y que la onda de crecimiento que se ve hoy en día es a largo plazo", resume en un perfil la revista *Poder*. Y la consigna de Intercorp es acompañar ese crecimiento.

4.1.3. Aplicación de estrategias de crecimiento de diversificación por conglomerado: caso supermercados peruanos s.a.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

MISIÓN

Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida.

VISIÓN

Ser la primera opción de compra para todos los peruanos.

VALORES

- Brindar calidad servicio y limpieza
- Promover el espíritu emprendedor
- Maximizar la rentabilidad
- Operar el negocio en un marco ético y responsable



- Contribuir con el desarrollo de las comunidades en las que opera

ANALISIS EXTERNO

<u>Demográfico</u>	<u>Socio Cultural</u>	<u>Económico</u>	<u>Político-Jurídico</u>	<u>Tecnológico</u>
Nivel socio económico principalmente A,B y C	<p>Incorporación de la mujer en actividades económicas y laborales</p> <p>Consumidor interesado en pertenecer al grupo de referencia (status) dentro de los círculos sociales</p> <p>Consumidores con hábitos insertos de consumo en canales tradicionales en bodegas ,ferias y mercados</p>	<p>Crecimiento de PBI nacional superior de 6%</p> <p>Crecimiento económico interno el PBI en los departamentos meta es superior al 6 % (en el caso de Arequipa y Lambayeque su PBI supera al PBI nacional)</p> <p>Facilidad de crédito (capacidad de endeudamiento)</p>	<p>Legislación laboral de ámbito nacional (no se ve modificada a nivel local)</p> <p>Legislación económica que permite el libre mercado dentro del territorio nacional</p> <p>Problema en la selección de los terrenos</p>	<p>Crecimiento en infraestructura tecnológica de primer nivel (redes de comunicación, telefónica, internet, etc.)</p> <p>Precios competitivos en tecnología de primer nivel (variedad de operadores)</p> <p>HACCP</p>



ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS:

- Sólido equipo profesional con vasta experiencia en retail.
- Respaldo del Grupo Económico al cual pertenece.
- Posicionamiento con su marca (Plaza Vea) y participación del mercado.

OPORTUNIDADES

- Expansión hacia zonas desatendidas para aprovechar el crecimiento de la demanda interna producto del crecimiento continuo de la economía.
- Mejores niveles de acceso al crédito por parte de la población.
- Nuevos formatos de tiendas.

DEBILIDADES

- Altos niveles de apalancamiento.
- Fuerte endeudamiento - en el corto plazo - que presiona los niveles de liquidez.
- Capital de trabajo negativo
- Reducidos márgenes de operación.

AMENAZAS

- Probable ingreso de operadores internacionales



ANÁLISIS INTERNO DE SUPERMERCADOS PERUANOS – CADENA DE VALOR

INFRAESTRUCTURA

Apertura de locales en zonas estratégicas de las ciudades más importantes del Perú
Administración: descentralizada flexible y proactiva
Estructura de organigrama plano
Sistema logístico eficiente mediante el uso del Just in time
Empowerment: capacidad de toma de decisiones a todo nivel

RECURSOS HUMANOS

Personal capacitado, joven y entusiasta
Formación permanente del personal y personal fácil de adiestrar
Trabajar en Plaza Vea les permite tener grandes beneficios con la misma empresa
La responsabilidad de los administradores es el de velar por el buen servicio que sobrepase

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Sistema de bioseguridad e Implementación de la calidad HACCP
Planta almacenamiento, conservación y procesamiento de con la mejor tecnología
Manipulación de alimentos higiénicos BPM
Arquitectura novedosa
Ubicación apropiada y locales iluminados con colores exteriores llamativos

ADQUISICIONES

Selección de proveedores con altos estándares para garantizar calidad y la regularidad en el abastecimiento
Selección de los mejores productos del mercado (proveedores certificados)
Capacidad de desarrollar proveedores locales para sustituir importaciones

ACTIVIDADES PRINCIPALES

LOGÍSTICA DE	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE	MARKETING VENTAS	Y	SERVICIOS AL CLIENTE
-----------------	-------------	-----------------	---------------------	---	-------------------------



ACTIVIDADES INTERNAS		ACTIVIDADES EXTERNAS		
Selección y compra de productos. Innovación de proceso interno y planta procesadora de insumos que centraliza preparación	Alianza con los proveedores para alcanzar precios bajos	Diseño ergonómico de los estándares	Promociones descuentos según temporada	Alta calidad en la presentación del servicio
Disposición De cámaras frigoríficas para almacenar grandes volúmenes de productos	Variedad de productos	Variedad de productos percibido por el cliente	Alianzas crediticias	Hojas de sugerencias en tiendas, contacto personal cliente-colaborador
Sistema logístico de distribución rápido y oportuno		Proceso de atención al cliente sistematizado	Convenio con las empresas líderes en el mercado	
		Asistencia con personal capacitado		

Posición competitiva y análisis del sector

La industria de supermercados en el Perú se caracteriza por una alta concentración en pocos operadores que compiten en un entorno donde el canal tradicional (no formal) concentra entre el 75 – 80% del mercado.

4.1.5. Análisis de los estados de resultados supermercados peruanos

A nivel de ingresos de actividades ordinarias según el estado financiero calculado entre el 01 de enero al 31 de marzo del 2016 al 01 de enero al 31 de marzo del 2017 se ha incrementado moderadamente de 1,038,365,000.00 a 1,151,453,000.00 es decir 113,088,000.00 (ciento trece millones ochocientos mil nuevos soles) de variación en los ingresos.

Igualmente, la ganancia bruta en el mismo periodo tuvo una variación de 267,724,000.00 a 294,210,000.00, es decir una variación de las ganancias brutas por 26,486,000.00 (veinte seis millones cuatrocientos ochenta y seis mil nuevos soles).

Y finalmente respecto a la ganancia neta del ejercicio la ganancia se incrementó de 18,522,000.00 a 21,296,000.00 entre marzo del 2016 a marzo del 2017.

Estas informaciones confirman la incidencia positiva que se realiza con la aplicación de las estrategias de crecimiento de diversificación por conglomerado.

El Estado de Flujos de Efectivo entre el 1ro de enero al 31 de marzo del 2016 al 01 de enero al 31 de marzo del 2017, se ha presentado una variación positiva en la venta de bienes y prestación de servicios, incrementándose entre 1,024,491,000.00 a 1,135,328,000.00 el mismo que determina un mayor incremento en el consumo de la población de los segmentos a los cuales se dirige.

El flujo de efectivo se ha incrementado por un apalancamiento financiero en 46,513,000.00 nuevos soles por concepto de venta de instrumentos financieros de patrimonio o deuda de otras entidades. También se ha generado flujo de caja por la venta de propiedades, planta y equipo por 450,000.00 nuevos soles. Finalmente se ha incrementado el efectivo y equivalente al finalizar el ejercicio de 39,504,00.00 a 43,068,000.00 nuevos soles entre el periodo en análisis.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADOS

ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUAL TRIMESTRE I AL 31 DE MARZO DEL -1 (EN MILES DE NUEVOS SOLES)				
CUENTA	Específico del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2017	Específico del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2016	Acumulado del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2017	Acumulado del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2016
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	21,296	18,522	21,296	18,522
Activos Financieros Medidos al Valor Razonable con Cambios en Otro Resultado Integral	0	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) por Activos Financieros Medidos al Valor Razonable con Cambios en Otro Resultado Integral, neta de Impuestos	0	0	0	0
Ajustes de Reclasificación sobre Activos Financieros Medidos al Valor Razonable con Cambios en Otro Resultado Integral, netos de Impuestos	0	0	0	0
Importes Eliminados del Patrimonio Contra el Valor Razonable de Activos Financieros, por Su Reclasificación a Activos Financieros al Costo Amortizado, neto de Impuestos	0	0	0	0



Participación de Otro Resultado Integral de Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados Utilizando el Método de la Participación, neto de Impuestos	0	0	0	0
Total Otro Resultado Integral que se Reclasificará al Resultado del Periodo, neto de Impuestos	0	0	0	0
Total Otro Resultado Integral	0	0	0	0
Total Resultado Integral del Ejercicio, neto de Impuesto	21,296	18,522	21,296	18,522

En el Estado de Resultados Integrado, entre el 1ro de enero al 31 de marzo del 2016 al 01 de enero al 31 de marzo del 2017, la ganancia neta del ejercicio se ha incrementado de 18,522,000.00 nuevos soles a 21,296,000.00 nuevos soles por el crecimiento del consumo y mayores ofertas con mayor participación de mercado logrado por Supermercados Peruanos S.A. incluyendo la apertura de nuevos centros comerciales en el ámbito del mercado peruano.

Finalmente es necesario resaltar que a nivel de la Región Puno se ha instalado el centro comercial **Real Plaza Juliaca**. Este centro comercial, ubicado en el ande peruano, tiene visitas anuales de 9,5 millones de personas en un área arrendable de 29 mil metros cuadrados y como tiendas anclas operan Oeschle, Ripley, Plaza Vea, Promart y CinePlanet. El recinto posee un nivel comercial y tiene 2 tiendas por departamento, un hipermercado, una tienda de mejoramiento del hogar, 5 salas de cine, amplio patio de comidas, zona financiera, restaurantes y cafés, discoteca, zona de entretenimiento infantil, más de 90 tiendas especializadas y de servicios, y cuenta con más de 200 estacionamientos.



Real Plaza de Juliaca está dirigido para 29 mil habitantes que provienen del NSE "D" un 66%, seguido por el NSE "C" con un 23%, después el NSE "E" con un 10% y del NSE "A" y "B" con un 1%.

4.2. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA EN LOS ESTADOS DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL INTERCORP, PERÍODO 2017 – CASO INTERBANK

Actualmente, el Banco cuenta con un laboratorio de innovación, lo cual le permitirá impulsar las mejoras de los productos digitales ofrecidos. Así, en el 2017 la banca móvil ha implementado mayores opciones en el app tales como la alcancía y pagos en cuotas. Además, los esfuerzos que viene realizando el Banco han permitido que, durante el 2017, alrededor del 10% de las transacciones monetarias se den a través de la banca móvil y banca por internet (fuera de agencias).

De otro lado, cabe mencionar que IBK busca ser más accesible mediante tasas competitivas en la banca *retail*, la cual cuenta con mayor rentabilidad. Para ello, viene fortaleciendo las herramientas de gestión en riesgo crediticio.



Desempeño del Banco:

La actividad económica de 2017 estuvo marcada por el impacto del fenómeno El Niño (FEN), la paralización de proyectos de infraestructura, el debilitamiento de la demanda interna y el ruido político en torno a los casos de corrupción. No obstante, lo anterior, durante la segunda mitad del año se observó una recuperación parcial explicada principalmente por el crecimiento del PBI minero ante el alza del precio de los minerales, el gasto en infraestructura para los Juegos Panamericanos, el mayor gasto de los gobiernos locales y la normalización de la actividad posterior al FEN. Así, el sistema bancario mostró un crecimiento anual de los créditos directos de 4.3%, ligeramente superior al año previo (3.9%) pero inferior al promedio de los últimos años (CAGR 2011-2016: +12.9%).

Por su parte, IBK registró una tasa de crecimiento de 6.3% en créditos directos (dic16: +4.6%), superior al 4.3% del Sistema, lo que elevó ligeramente el *market share* y alcanzó el 11.4%, manteniendo la cuarta posición en el sistema.

Así, los ingresos financieros del Banco ascendieron a S/ 3,369.4 millones en el 2017, registrándose un avance de 2.2% explicado, por los mayores intereses por inversiones y, en una menor proporción, por el crecimiento de la cartera.

De esta manera, la utilidad financiera bruta ascendió a S/ 2,321.8 millones, +1.6% respecto a 2016; en tanto que el margen financiero bruto disminuyó a 68.9%, inferior al 70.1% del sistema.

De otro lado, los ingresos por servicios financieros netos ascendieron a S/ 727.4 millones y registraron un crecimiento de 4.8%, debido a mayores comisiones por servicios (+6.1%), las cuales comprenden servicios relacionados con seguros, cuentas de ahorro y otros productos transaccionales. Cabe comentar que el mayor uso que le dan los clientes a las tarjetas de crédito, permite elevar los ingresos por comisiones.

Por su parte, los resultados por operaciones financieras (ROF) ascendieron a S/ 358.0 millones, superior a lo mostrado en 2016 (S/ 306.0 MM). Al respecto, el incremento de 17.0% se explicó por los mayores ingresos por venta y valorización de inversiones asociados a la venta de acciones de IFS; así como a las mayores ganancias en productos derivados frente a las pérdidas obtenidas por dicho concepto en el año previo.

ANÁLISIS DEL SECTOR – 5 FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre competidores presentes.

- Banco Continental
- Banco de Crédito del Perú.
- Scotiabank
- Banco Financiero
- Mi Banco



- Banco Ripley
- Banco Saga Falabella

Se tiene en la actualidad 10 bancos en total que podrían entrar como competidores directos, sin embargo, es importante establecer que hay una diferencia en el tipo de banca en el que compiten, que podemos dividirlo en Banca Empresa, Banca de Corporativa, Banca pequeña Empresa y Banco de Consumo.

Amenaza de nuevos participantes.

De que el mercado no ha permitido que los nuevos bancos, que entran como tal puedan establecerse adecuadamente en nuestro país, los nuevos participantes ingresaron puntualmente a un nicho o en algunos fueron resultado de un mercado previamente captado a través de una línea de negocio diferente.

Poder del proveedor.

Consideramos proveedor al mismo mercado interbancario donde se establece el flujo de dinero y en función a las variables se establece un mayor ingreso. Hay un tema costo oportunidad.

Poder del comprador.

Consideramos comprador al consumidor de los productos ofrecidos (clientes y usuarios).

Amenazas de productos sustitutos.

Las financieras o cajas municipales y rurales se presentan como una alternativa para un mercado que no es el público directo que consume en los bancos.

MATRIZ PEYEA**Procedimiento:****POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA**

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)									
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Lealtad del Consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
3. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
5. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida



Promedio – = 4.83 – 6

6

= -1.17

PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)									
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
7. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 3.86

ANALISIS FODA



**MATRIZ
FODA**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. La incorporación de mayor población a la PEA	1. El incremento de la pobreza
2. Un mayor acceso a la educación superior, genera tener más profesionales.	2. El creciente nivel de delincuencia relacionado a entidades bancarias.
3. Las medidas de Gobierno de impulsar la bancarización.	3. La diversidad de conflictos sociales que generan desconfianza en la inversión
4. La nueva PEA viene con un mayor manejo de la tecnología.	4. El incremento de las estafas electrónicas.
5. El incremento de empleo en el país y la inversión privada	5. El incremento de la tendencia a la morosidad en el sistema.
6. La calificación de riesgo país.	6. La crisis mundial
7. Demanda de cajeros automáticos	7. La incursión en mercados con antecedentes de alto riesgo.



FORTALEZAS	1. Buena imagen de servicio	Orientarnos a la captación del sector emergente	Mayor publicidad enfocando confianza en
	2. Amplio horario de atención y extensión en día no hábiles	promocionando las ventajas competitivas del banco (F2,F3, F4, F5, O1, O2)	invertir en un banco, a través de boletines o propaganda en diferentes establecimientos, donde
	3. Personal de contacto capacitado, dinámico y comprometido.	Fidelizar al cliente de la empresa dándole un servicio integral con el personal de la empresa (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O5)	asista la población concurridamente (F1, F3, F4, A1, A3). Seguir capacitando al
	4. La accesibilidad y el acercamiento de las instalaciones y medios de atención al cliente.	Buscar nuevos procesos o nuevas maneras de préstamos a los inversionistas privados (F2, F3, O3, O4, O7)	personal de la empresa para enfrentar al mercado con tendencia a la morosidad y nuevas estafas (F3, F4, A3, A5, A7). Asesorar a los nuevos
	5. Amplia red de sucursales en todo el país y de	Crear nuevos métodos tecnológicos para la facilidad de las	clientes sobre las consecuencias de la morosidad, de



	los cajeros Global Net – ATM	operaciones de los clientes (F4, O4)	préstamos y de las estafas; dándole la confianza en nuestro banco (F1, F3, F4, A2, A4, A5, A7).
	6. La creación de las tiendas Imagine 2.0.		
	7. Estructura horizontal, permite acceder más rápido al funcionamiento de los procesos.		Prevenir en temas de seguridad al personal de la empresa, para tomar las precauciones debidas (F3, A2)
	8. Pertenecer un grupo empresarial importante en el País.		
DEBILIDADES	1.- Limitada disponibilidad de efectivo en las agencias.	Generar cultura en los clientes del banco para que sus operaciones las	Las agencias del banco deben disponer cierta cantidad de efectivo de dependiendo del



2. Demora en algunos procesos de atención	realicen en los cajeros automáticos. (D1, O7) Captar la generación de	movimiento de las agencias y siempre manteniendo su límite de efectivo para evitar
3. Aumento de la morosidad en los créditos hipotecarios, del cual el banco es líder de ese producto.	profesionales y de la PEA, para poder establecer un sistema para que se agilice los procesos de atención y brindándoles sistemas electrónicos con más facilidad de manejo (D2 D4, O2, O4)	los robos y asaltos (A2,D1) El banco debe de tener en cuenta los factores económicos mundiales del día a día y así poder prever cualquier crisis económica que pueda
4. La poca participación que tiene en el sector de la pequeña empresa.	Crear nuevos procedimientos para reducir la morosidad en los créditos hipotecarios apoyándose en la intervención del	repercutir en el mercado nacional (A6,D3)
5.- Deficiencia en el seguimiento de clientes atendidos.	Gobierno.(D3, O3) Aprovechar la demanda de cajeros automáticos, y así poder segmentar a los	

	clientes que realizan operaciones en dichos cajeros y así poder hacer un control, sobre sus operaciones. (F7,D5)
--	--

4.2.1. Aplicación de las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica

Estrategias de penetración de mercado mediante promociones:

- Casa propia sin papeleos.
- "Tipo de Cambio de Locura"
- Crédito para que tu negocio siga creciendo
- Conoce las promociones de tus Tarjetas de Crédito Interbank.
- La Cuenta de Ahorros libre de costos
- Pide tu Crédito por Convenio y gana así de fácil

Estrategias de crecimiento de diversificación concéntrica

Inversiones:

Si manejas excedentes financieros en el corto y mediano plazo, y deseas seguridad de tu capital con un rendimiento constante, en Interbank encontrarás atractivas alternativas de inversión mediante Bonos Hipotecarios Interbank



Créditos

- Préstamo Personal
- Préstamo Fácil
- Préstamos Hipotecarios
- Hipotecario
- Mi vivienda
- Mi Hogar
- Techo Propio
- Ahorro Casa
- Crédito Vehicular

Seguro Remesas Vida: Primer seguro integral para peruanos en el extranjero que envían dinero a su familia en Perú. Cubre la muerte natural o accidental del emigrante y la muerte accidental del contratante. Cuenta con una cobertura adicional por renta estudiantil.

REMESAS DE DINERO

Ventajas: El dinero llega en minutos a todos los rincones del Perú, sin costo para tus familiares en Perú.

CUENTAS PERSONA JURÍDICA

Cuenta de Ahorros: Es una cuenta que te permite manejar los fondos de tu empresa de manera muy ágil y rentabilizarlos.



Cuenta Corriente: Cuenta transaccional, que te permite manejar los fondos de tu empresa de una forma ordenada mediante cheques y la Tarjeta Interactiva Empresarial.

Cuenta a Plazo Fijo: Recibe la tasa de interés más alta por tus depósitos, en el plazo que tú decidas.

Certificados: Certificado de Depósito Negociable, Certificado de Depósito Negociable Indexado a Inflación, Certificado Bancario

Pago de Remuneraciones: Es el servicio por el cual realizas de manera rápida y segura el pago de la planilla de sueldos y salarios de los trabajadores de tu empresa o institución, mediante el abono en Cuentas de Depósito.

Pago de CTS: Es el servicio por el cual realizas de manera rápida y segura el pago de la Compensación de Tiempo de Servicios (CTS) de los trabajadores de tu empresa o institución, mediante el abono en Cuentas Millonaria CTS.

Pago de Proveedores: Es el servicio que le permite a tu empresa realizar de forma masiva, rápida y sin contratiempos, el pago de facturas a proveedores.



Pago de Servicios: Te permite realizar el pago de tus servicios de la forma más rápida y segura, sólo tienes que solicitar tu Tarjeta Interactiva Empresarial para que puedas acceder a todos los beneficios que tenemos para ti.

Pago de AFP y SUNAT: Realiza los pagos de tus impuestos SUNAT y las aportaciones de todas las AFP's de la manera más rápida y segura, en nuestra Red de Tiendas Interbank y en los horarios más convenientes.

Cobranza Virtual: Gestionamos la cobranza de documentos sin la necesidad de presentarlos físicamente, proporcionándote un mayor control e información oportuna.

Cobranza Clientes: Es el servicio que le permite a tu empresa recibir los pagos de sus clientes a través de nuestra amplia Red de Tiendas Financieras a nivel nacional y vía nuestra Banca Electrónica.

CONVENIOS

Es el crédito que se otorga en el marco del acuerdo suscrito entre Interbank y tu empresa, institución o gremio, por el cual tus trabajadores o afiliados acceden a préstamos en efectivo de manera muy rápida y en condiciones preferenciales.

BENEFICIOS

Incrementa el bienestar de tus trabajadores.



Fortalece la identificación del trabajador con tu empresa.

Minimiza la carga operativa y riesgo de tu empresa, al no otorgar créditos directamente.

CONCEPTO:

Es el crédito personal que otorgamos en forma rápida, simple y con las mejores condiciones a los trabajadores de instituciones públicas o privadas cuya empresa o institución ha firmado un convenio con Interbank conforme a las reglas y criterios del banco.

BENEFICIOS INTERBANK

Accedes a un crédito en condiciones preferenciales.

Cuotas fijas

Sin aval

Las cuotas del crédito incluyen seguro de desgravamen (cubre la deuda en caso de fallecimiento).

Ampliación del crédito a partir de la tercera cuota pagada

VENTAJAS DE LA TARJETA CONVENIO:

Disponibilidad inmediata: Retirando a través de los cajeros automáticos Global Net o de nuestra amplia Red de Tiendas a nivel nacional. El uso de tu tarjeta Convenio no tiene costo.

El descuento se hace vía planilla, en coordinación con tu empresa / institución.

Según negociación con tu institución.

En resumen, la estrategia de crecimiento de diversificación concéntrica estaría representada en el siguiente gráfico:

ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO <ul style="list-style-type: none">• Casa propia sin papeleos.• Tipo de Cambio de Locura"• Crédito para que tu negocio siga creciendo• Conoce las promociones de tus Tarjetas de Crédito Interbank.• La Cuenta de Ahorros libre de costos• Pide tu Crédito por Convenio y gana así de fácil	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO <ul style="list-style-type: none">• Ahorro Libre• Ahorro Max• Cuenta Máxima• Cuentas con Premio• Depósitos a Plazo• Ahorro Fijo• Certificados Bancarios• Fondos Mutuos• Cuentas de Remuneraciones• Cuenta Millonaria Planillas• Cuenta Millonaria CTS• Cuentas de Ahorro para Vivienda• Ahorro Casa Contrato Único para Depósitos
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO Puntos de venta en todo el país	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION CONCENTRICA <ul style="list-style-type: none">• Inversiones• Créditos: Préstamo Personal, Préstamo Fácil, Préstamos Hipotecarios, Hipotecario,

	<p>Mi vivienda, Mi Hogar, Techo Propio, Ahorro Casa, Crédito Vehicular</p> <ul style="list-style-type: none">• Tarjetas de crédito: Interbank American Express, Interbank Visa, Interbank MasterCard, mega plaza Visa, Visa Debito, tarjeta virtual de compras,• Seguros• Soat• Plan de protección de tarjetas de débito y de crédito.• Oncosalud• Seguro Remesas Vida• Servicios: Pago a Sunat y AFP, pago de servicios• Remesas de dinero
--	---

Actualmente, el Banco cuenta con un laboratorio de innovación, lo cual le permitirá impulsar las mejoras de los productos digitales ofrecidos. Así, en el 2017 la banca móvil ha implementado mayores opciones en el app tales como la alcancía y pagos en cuotas. Además, los esfuerzos que viene realizando el Banco han permitido que, durante el 2017, alrededor del 10% de las transacciones monetarias se den a través de la banca móvil y banca por internet (fuera de agencias).

4.2.3. Análisis de los estados de resultados de INTERBANK

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

PATRIMONIO DE INTERBANK

ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUAL TRIMESTRE I AL 31 DE MARZO DEL -1 (EN MILES DE NUEVOS SOLES)			
CUENTA	31 del Marzo del 2017	31 de Diciembre del 2016	
PATRIMONIO	0	0	
Capital social	3,064,509	2,670,725	
Capital adicional	-15,523	-15,523	
Acciones Propias en Cartera	-18,387	-18,387	
Reservas	704,554	617,047	
Resultados Acumulados	0	0	
Resultado Neto del Ejercicio	199,618	875,075	
Ajustes al Patrimonio	71,896	55,262	
TOTAL DEL PATRIMONIO	4,006,667	4,184,199	
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	39,858,536	42,232,758	

ESTADO DE RESULTADOS INTERBANK

CUENTA	Específico del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2017	Específico del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2016	Acumulado del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2017	Acumulado del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2016
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	0	0	0	0
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	1,741	2,002	1,741	2,002
Inversiones en commodities	0	0	0	0
Inversiones disponibles para la venta	7,527	1,837	7,527	1,837
Derivados de negociación	-455	-37,511	-455	-37,511



Resultado por operaciones de cobertura	0	0	0	0
Ganancias (pérdidas) en participaciones	6,915	10,446	6,915	10,446
Utilidad- pérdida en diferencia de cambio	65,807	98,638	65,807	98,638
Otros	4,303	-23	4,303	-23
MARGEN OPERACIONAL	614,449	622,701	614,449	622,701
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0	0	0	0
Gastos de Personal y Directorio	-147,729	-142,959	-147,729	-138,241
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	-175,635	-158,883	-175,635	-158,883
Impuestos y Contribuciones	-8,822	-8,721	-8,822	-8,721
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-30,731	-28,378	-30,731	-28,378
MARGEN OPERACIONAL NETO	251,532	283,760	251,532	288,478
VALUACIÓN DE ACTIVOS Y PROVISIONES	0	0	0	0
Provisiones para créditos indirectos	0	0	0	0
Provisiones para Incobrabilidad de cuentas por cobrar	-317	-326	-317	-326
Provisión para bienes realizable, recibidos en pago, recuperados y adjudicados y otros	0	0	0	0
Provisión para activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0	0	0
Deterioro de inversiones	0	0	0	0
Deterioro de inmuebles, mobiliario y equipo	0	0	0	0
Deterioro de activos intangibles	0	0	0	0
Provisiones para litigios y demandas	0	-1,203	0	-1,203
Otras provisiones	-1,803	-1,148	-1,803	-1,148
RESULTADO DE OPERACIÓN	249,412	281,083	249,412	285,801
Otros ingresos y egresos	18,724	19,856	18,724	15,138



RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	268,136	300,939	268,136	300,939
IMPUESTO A LA RENTA	-68,518	-80,694	-68,518	-80,694
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	199,618	220,245	199,618	220,245
Utilidad (pérdida) básica por acción	0.075	0.083	0.075	0.083
Utilidad (pérdida) diluida por acción	0.075	0.083	0.075	0.083

Los estados de resultados de interbank del 01 de enero al 31 de marzo del 2017, a nivel de inversiones a valor razonable con cambios en resultados se incrementaron significativamente, por ejemplo, en Inversiones a valor razonable con cambios en resultados fue de 1,741,000 nuevos soles, en Inversiones disponibles para la venta fue de 7,527,000.00 nuevos soles. Igualmente, las ganancias en participaciones fueron de 6,915,000.00 nuevos soles y la Utilidad en diferencia de cambio 65,807,000.00 nuevos soles.

Los resultados de operación fueron de 249,412,000.00 nuevos soles y el resultado neto del ejercicio fue de 199,618,000.00 nuevos soles. Estos incrementos fueron debido a variaciones con incremento en las utilidades y reinversiones en activos fijos.

En el estado de flujos de efectivo, como se mencionó en el anterior análisis, respecto al resultado neto del ejercicio fue de 199,618,000.00 nuevos soles en la información brindada a la Superintendencia de Banca y Seguro en el periodo del 01 de enero al 31 de marzo del 2017. Otra información significativa es el flujo de efectivo por la entrada por venta de intangibles e inmuebles, mobiliario y equipos por 21,911,000.00 nuevos



soles y finalmente el efectivo y equivalente al efectivo al finalizar el periodo al 31 de marzo del 2017, fue de 5,492,721,000.00 nuevos soles.

En los estados financieros a nivel trimestral, la ganancia percibida entre el 01 de enero al 31 de marzo del 2017 fue de 199,618,000.00 nuevos soles y la ganancia de inversiones en instrumentos de patrimonio al valor razonable fue de 17,519,000.00 nuevos soles y el resultado integral total del ejercicio, neto del impuesto a las ganancias fue de 216,252,000.00 nuevos soles, el cual una vez más se ratifica el gran impacto que determina la aplicación de las diversas estrategias, principalmente de la estrategias de crecimiento intensivo por diversificación concéntrica, que nos motiva el análisis del presente ítems.

Según la empresa clasificadora de riegos AAI, de Apoyo Asociados, se tiene la siguiente información a los Estados de Ganancias y Pérdidas Individual, acumulado a Marzo 2017.

Desempeño del Banco:

La actividad económica de 2017 estuvo marcada por el impacto del fenómeno El Niño (FEN), la paralización de proyectos de infraestructura, el debilitamiento de la demanda interna y el ruido político en torno a los casos de corrupción.

No obstante, lo anterior, durante la segunda mitad del año se observó una recuperación parcial explicada principalmente por el

crecimiento del PBI minero ante el alza del precio de los minerales, el gasto en infraestructura para los Juegos Panamericanos, el mayor gasto de los gobiernos locales y la normalización de la actividad posterior al FEN. Así, el sistema bancario mostró un crecimiento anual de los créditos directos de 4.3%, ligeramente superior al año previo (3.9%) pero inferior al promedio de los últimos años (CAGR 2011-2016: +12.9%).

Por su parte, IBK registró una tasa de crecimiento de 6.3% en créditos directos (dic16: +4.6%), superior al 4.3% del Sistema, lo que elevó ligeramente el *market share* y alcanzó el 11.4%, manteniendo la cuarta posición en el sistema.

El crecimiento de la cartera se debió en gran parte por el avance de los créditos a banca minorista (+S/ 1,145.5 MM), los cuales se incrementaron en un 7.9% respecto al año previo. Esto, en línea con la focalización de la estrategia de IBK en crecer en la banca *retail*¹, segmento que permite un mayor margen de ganancia.

4.3. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL EN LOS ESTADOS DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL INTERCORP, PERIODO 2017

La calificadora de Riesgos Moody's afirmó que la calificación de "Ba2", tomó en cuenta la relevancia relativamente limitada del InRetail para las



ganancias netas consolidadas, los dividendos y los activos totales del holding.

También, la perspectiva positiva considera la perspectiva positiva de las calificaciones del principal contribuyente de dividendos y utilidades del holding, Interbank (Interbank, Baa2 / Baa2 positivo, baa3).

El reciente cambio en la perspectiva de InRetail a negativo siguió al anuncio de que su subsidiaria de farmacia Inkafarma (sin calificación) estaba adquiriendo Quicorp S.A.

La adquisición aumentará la participación de InRetail en el mercado de la cadena de farmacias modernas del Perú al 80%, impulsará su estrategia de expansión internacional y aumentará la contribución de dividendos del negocio minorista a largo plazo, ayudando a mejorar los ingresos y la diversificación de dividendos de InterCorp.

No obstante, el financiamiento de la compra de Quicorp también aumentará considerablemente el apalancamiento de InRetail y Moody's estimó que el proceso de desapalancamiento será gradual.

Aunque el coeficiente de doble apalancamiento de InterCorp, que se estimaba en 114% a diciembre del 2017, no se verá afectado por la transacción porque la deuda se está elevando a nivel de subsidiaria,



Moody's señaló que la dependencia sobre la deuda y los inversores minoritarios para financiar la transacción como negativa.

Sin embargo, los S/44 millones en pagos de dividendos de InRetail a Intercorp en el 2017 constituyeron solo el 11% de los recibos de dividendos totales de la compañía controladora. Esta fue la primera vez que hizo contribuciones de dividendos a su accionista.

Incluso si los dividendos de InRetail vuelven a cero en el 2018 después de la adquisición, los dividendos de las demás subsidiarias de Intercorp en el 2017 serían suficientes para cubrir sus pagos de intereses en 3.7 veces en el 2018.

Si bien la adquisición aumentará los activos de InRetail en un 40% y sus ingresos netos en un 61%, sin considerar las sinergias, Moody's proyectó que InRetail representará solo el 16% de los activos totales de Intercorp y el 17% de sus ingresos netos en una proforma base después de la adquisición, de 10% y 14% respectivamente en el 2017.

EL PESO DE INTERBANK Por otro lado, Interbank contribuyó con el 61% de los recibos de dividendos totales de Intercorp en 2017. Siendo el cuarto banco más grande de Perú, tiene un fuerte enfoque en los préstamos minoristas.



Incluso después de la fusión, Interbank representará el 69,4% de los activos totales de Intercorp y el 55% de sus ingresos netos. Los dividendos restantes de Intercorp derivan principalmente de Inteligo, una operación de banca privada y gestión patrimonial e Interseguro, un actor importante en seguros de vida y rentas vitalicias, que contribuyeron con el 22% y el 6,5% de los dividendos de la compañía tenedora, respectivamente, en 2017.

A pesar del moderado doble apalancamiento, la calificación de Intercorp se ubica dos escalones por debajo de la evaluación de riesgo crediticio base de "baa3" de Interbank para capturar riesgos potenciales relacionados con la agresiva estrategia de expansión adquisitiva de la compañía holding.

Además de Quicorp SA, el año pasado Intercorp compró Seguros Sura SA (sin calificación) e Hipotecaria Sura Empresa Administradora Hipotecaria SA (sin calificación) a través de su filial Intercorp Financial Services Inc., fortaleciendo la posición del grupo holding en el mercado de anualidades y seguros de vida individuales, financiando la adquisición a través de una deuda senior bullet de US\$ 270 millones.

La calificación también considera el riesgo resultante de un potencial soporte financiero que la compañía controladora deba brindar a algunos de sus filiales no bancarias en algún momento en el futuro, así como la subordinación estructural de Intercorp al banco y sus otras subsidiarias operativas.



La evaluación de riesgo base de Interbank refleja su continua y sólida generación de ingresos, su buena base de capital, sólida calidad de activos, amplio acceso a depósitos diversificados de bajo costo y una posición importante de activos líquidos. Estas fortalezas crediticias compensan los niveles de capital que permanecen moderados a pesar de las recientes mejoras.

La perspectiva positiva considera la opinión de Moody's que el rendimiento financiero del banco continuará siendo sólido a pesar de los indicios de un aumento del riesgo de activos que pueden presionar a la rentabilidad futura, y que las mejoras en el capital del banco se mantendrán incluso si se reanuda el crecimiento de créditos.

Como empresa holding, la calificación de Intercorp no incorpora ningún respaldo del gobierno, a diferencia de la calificación de depósitos Baa2 de Interbank, que se beneficia de una mejora en las calificaciones para reflejar la moderada probabilidad de que el gobierno brinde apoyo financiero al banco en caso de estrés. Moody's no cree que el apoyo proporcionado al banco se extienda a la compañía holding.

Intercorp tiene activos por US\$19.500 millones, ingresos netos de US\$145,7 millones y un patrimonio de US\$2.900 millones a septiembre del 2017 sobre una base consolidada.

PERSPECTIVAS

Dada las perspectivas positivas, las calificaciones de Intercorp podrían actualizarse siempre y cuando se mejore la calificación de Interbank.

La calificación también podría enfrentar presiones alcistas si sus flujos de dividendos se vuelven sustancialmente más diversificados de manera que la compañía ya no dependa de los pagos de dividendos del banco, siempre que las fuentes de dividendos nuevas o mayores sean de alta calidad y se espera que sean estables, lo cual indicaría una disminución de la probabilidad que la compañía proporcionara un apoyo financiero significativo a sus subsidiarias no bancarias.

Si bien la calificación de Intercorp no enfrenta una presión a la baja en el momento actual, la calificación podría reafirmarse y la perspectiva volverá a ser estable si la calificación de Interbank no es subida, y su perspectiva vuelve a ser estable.

Lo mismo podría suceder incluso si la calificación del banco fuese subida, si la compañía anuncia otra adquisición apalancada o si se vuelve aparente que los riesgos derivados de la adquisición de Quicorp son mayores a los anticipados actualmente.

La compañía Inretail Perú, perteneciente al grupo de capital nacional Intercorp, anunció la de la totalidad de las acciones de Quicorp S.A., la



empresa dueña de Química Suiza y de cadenas de farmacias como Mifarma, BTL, Fasa, entre otras.

La empresa compradora informó mediante un hecho de importancia a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) que la transacción se cerró en US\$583 millones.

“Esta transacción reafirma nuestro compromiso de continuar brindando acceso a la salud y bienestar a todos los peruanos y, además, nos permite expandir nuestra presencia a otros mercados atractivos dentro de la región andina”, señaló Juan Carlos Vallejo, gerente general de Inretail, en el comunicado enviado al SMV.

El organismo privado detalla que la adquisición se financió a través de un crédito puente y aportes de capital de terceros. Además de financiar la adquisición,

el crédito puente será utilizado para realizar una restructuración de deuda de nuestra subsidiaria Inretail Consumer y Quicorp. De esta forma, Inretail se hace de Quicorp, que opera en los segmentos de manufactura, distribución y venta minorista del sector farmacéutico, tiene presencia en Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia.



Quicorp tiene más de 11 000 colaboradores y ventas anuales superiores a S/ 4000 millones. Dispone de aproximadamente 1000 farmacias en Perú y en Bolivia y 12 centros de distribución en tres países.

Con la transacción, Inretail se convierte en dueño de alrededor de 95 % de la participación del mercado con alrededor de 2000 puntos de venta, según la revista Semana Económica. Anteriormente había comprado Boticas BTL, Boticas Arcángel y Mifasa. La única gran cadena de farmacias que permanece independiente es Boticas & Salud.

Estrategia de integración horizontal

Inicialmente el grupo Intercorp, solo tenía a nivel de farmacias a Inkafarma, sin embargo, en las últimas adquisiciones aplica la estrategia de integración horizontal al adquirir a:

- Boticas BTL
- Boticas Arcángel
- Mifasa
- Quicor como canal de distribución
- Mi Farma

La aplicación más significativa de la estrategia de crecimiento de integración horizontal fue la de la cadena de farmacias, porque el objetivo de la aplicación de esta estrategia es adquirir a las empresas de la competencia. El diario Gestión realiza un análisis de ello y lo titula Inkafarma: "Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las



boticas en Perú". Por ello se afirma que entre Mifarma e Inkafarma existirá una política de precios diferenciada.

Desde fines de diciembre, el rumor de la venta de Quicorp S.A., conocida comercialmente como Química Suiza, incluido su negocio retail (Mifarma), era fuerte. Y como suele ocurrir en este tipo de procesos, se niegan hasta el último momento. "El negocio de farmacias es parte integral de Química Suiza y ambos son indivisibles".

En otras palabras, el dueño de Inkafarma se hizo de la propiedad de su principal competidor, Mifarma, y con ello también alcanzaba los negocios de manufactura, distribución y venta minorista de medicamentos en el Perú y la región.

Pero antes de Intecorp hubo otro interesado. Se trataba de la estadounidense Walmart. Fuentes del sector indicaron que la cadena de supermercados también pujó por hacerse de la empresa en el Perú. "Pero en la última etapa entró Intercorp (a través de InRetail) y le ganaron la negociación a Walmart".

Pero no solo adquirieron Mi farma sino a la misma Química Suiza que es un laboratorio de fábrica de medicinas, es decir aquí también aplicaron la estrategia de estrategia de integración corporativa hacia atrás comprando al mismo al proveedor del procesamiento de medicinas y su cadena de farmacias, que tendrá mejor atractivo para crecer.



También al adquirir este nuevo modelo de negocio de Suiza indican que existe la posibilidad de crecer hacia el exterior. Indican que antes de Quicorp ya habían visto la posibilidad de entrar en la región, como Inkafarma, y cuando se presentó esta oportunidad, hace ocho meses, nos pareció muy interesante, porque Química Suiza es una plataforma muy importante para crecer en la región. Si bien es una compañía que tiene perfil bajo, es bastante más grande y diversificada de lo que uno se imagina. Más de la mitad de las ventas están en el negocio de retail, y de hecho las ventas al exterior representan el 20% de la compañía.

También Química Suiza ya tenía canal de distribución en Ecuador, siendo el segundo distribuidor de medicamentos y algunas líneas de consumo, están en Colombia, tienen todo un manejo en el tema de marketing de farmacia y la logística, y están en Bolivia, con el marketing y logística, además tienen una cadena de farmacias. Tienen el negocio logístico y hacen la logística a muchas marcas y tienen un laboratorio, que vende como S/ 100 millones.

Finalmente expresan que con la compra tendrían 2,245 farmacias, solo en Perú. Tendríamos el 18% de todas las boticas que hay en el Perú. De las ventas de los medicamentos unitarios, Inkafarma tiene el 25% y con la adquisición pasamos a tener el 45%.



Indican que las marcas de Inkafarma y Mi Farma se van a manejar de forma separada, no solo la marca, sino la estrategia comercial de ambas marcas y hasta los equipos comerciales.

En los últimos cinco años han abierto un local cada tres días, gracias a un formato económico, y eso les ha permitido llegar a todo el Perú. Hoy, tienen más de 1,100 boticas, ese modelo lo van a conservar. Inkafarma será el modelo costo bajo y precio bajo, no "high and low", eso va a permitir seguir creciendo en el país y, también, es un modelo de exportación muy interesante para la región.

APLICACIÓN DE OTRAS ESTRATEGIAS:

Aplicación de las estrategias globales

Las entidades bancarias cuentan con empresas afiliadas localizadas en otras latitudes, con las cuales puede realizar operaciones de fondeo y compartir esquemas de gestión.

Buscan ampliar su base de ganancia, diversificar el riesgo y ganar participación en el mercado latinoamericano, en donde cuentan con conocimiento de mercado.

Aplicación de las estrategias corporativas

La mayor parte de las colocaciones fueron destinadas a entidades corporativas, en el supuesto de que estas ofrecen menos riesgos de



morosidad en el mercado peruano, ante la crisis económica que se vive desde fines de 1997.

Las entidades corporativas en esta misma época han visto reducida su capacidad de obtener préstamos en el exterior, así como la obtención de fondos en el mercado de capitales local y extranjero. Los márgenes que obtienen los bancos con estas entidades son reducidos, pero se compensa con el volumen de transacciones que realizan con ellos, a la par de otros servicios por los cuales obtienen comisiones.

De otro lado, se han caracterizado por efectuar reorganizaciones internas con la finalidad de diferenciar unidades de negocios especializadas, tales como Banca Corporativa, Banca Persona, Banca Empresa, Banca Institucional, etc.

Una manera de fidelizar a la clientela ha sido a través de las actividades de captación de depósitos, los cuales, a pesar que los bancos han disminuido el ritmo de colocaciones, incrementaron su actividad. A través de ella proponen a sus clientes servicios adicionales, y asimismo, en épocas de mejor situación económica, ya contarían con un mercado cautivo.

Aplicación de las Estrategias de negocios

Como se mencionó anteriormente, la banca corporativa ha sido la de mayor actividad de intermediación en estos últimos años. Para los tres bancos



evaluados, las colocaciones en este tipo de banca han estado por encima del 40%.

Con relación a la banca empresa, el nivel de actividades ha disminuido en este negocio ya que las empresas medianas a las cuales atiende este tipo de banca, con nivel de ventas de hasta US\$15 millones, ha sido la más golpeada por la crisis. Actualmente, la mayoría de colocaciones que se efectúan a estas empresas son de corto plazo. Sin embargo, los bancos evaluados coinciden en que de cambiar la situación económica, este tipo de empresas serían los de mayor desarrollo.

Las actividades de colocación en la banca empresa (o banca comercial como la denomina el BC), ha disminuido en estos años. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las actividades de captación de depósitos se mantuvieron vigentes, aunque con resultados diversos.

Se observa poca flexibilización en el otorgamiento de créditos, así como en el cronograma de amortización. No se ajustan a los ciclos y características de los negocios de los clientes.

La banca de mercado de capitales está cumpliendo un rol fundamental en los bancos, en esta época de crisis, pues la rentabilidad que obtiene ayuda a cubrir los márgenes financieros que están dejando de obtener las otras unidades de negocio.



Aplicación de estrategias funcionales

La búsqueda de la eficiencia, con la finalidad de reducir costos operativos, ha sido la tendencia de los bancos en el período evaluado. Para ello, se ha apelado al empleo de esquemas de gestión uniforme para toda la institución, así como al recorte de gastos y de personal en las áreas sobredimensionadas.

Obtención de mayor información referida a sus clientes, con la finalidad de ofrecerles productos y servicios que se adapten a sus necesidades, en la búsqueda de conseguir su fidelización.

Estrategia de desarrollo de la banca virtual

A través de páginas de Internet que contienen opciones para la realización de diversas operaciones bancarias: estrategia que han empleado los bancos IBK y BCP; situación no aprovechada por el BC pues su página de Internet contiene básicamente información institucional.

Estrategia de desarrollo de la banca exclusiva

Perteneciente a la banca personal, este tipo de negocio es altamente rentable para el IBK y BCP puesto que a sus clientes se les otorgan diversos productos y servicios. Asimismo, la captación de depósitos por esta banca es significativa para la entidad.

4.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

HE1: La aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP-CASO SUPERMERCADOS PERUANOS S.A., periodo 2017.

Se demuestra con el análisis de los estados de resultados a nivel de ingresos de actividades ordinarias de Supermercados Peruanos, perteneciente al grupo Intercorp, según el estado financiero calculado entre el 01 de enero al 31 de marzo del 2016 al 01 de enero al 31 de marzo del 2017, el mismo que se ha incrementado moderadamente de 1,038,365,000.00 a 1,151,453,000.00 es decir 113,088,000.00 (ciento trece millones ochocientos mil nuevos soles) de variación en los ingresos.

Igualmente, la ganancia bruta en el mismo periodo tuvo una variación de 267,724,000.00 a 294,210,000.00, es decir una variación de las ganancias brutas por 26,486,000.00 (veinte seis millones cuatrocientos ochenta y seis mil nuevos soles).

Y finalmente respecto a la ganancia neta del ejercicio la ganancia se incrementó de 18,522,000.00 a 21,296,000.00 entre marzo del 2016 a marzo del 2017.

Estas informaciones confirman la incidencia positiva que se realiza con la aplicación de las estrategias de crecimiento de diversificación por conglomerado.



El Estado de Flujos de Efectivo entre el 1ro de enero al 31 de marzo del 2016 al 01 de enero al 31 de marzo del 2017, se ha presentado una variación positiva en la venta de bienes y prestación de servicios, incrementándose entre 1,024,491,000.00 a 1,135,328,000.00 el mismo que determina un mayor incremento en el consumo de la población de los segmentos a los cuales se dirige.

El flujo de efectivo se ha incrementado por un apalancamiento financiero en 46,513,000.00 nuevos soles por concepto de venta de instrumentos financieros de patrimonio o deuda de otras entidades. También se ha generado flujo de caja por la venta de propiedades, planta y equipo por 450,000.00 nuevos soles. Finalmente se ha incrementado el efectivo y equivalente al finalizar el ejercicio de 39,504,00.00 a 43,068,000.00 nuevos soles entre el periodo en análisis.

Y en el Estado de Resultados Integrado, entre el 1ro de enero al 31 de marzo del 2016 al 01 de enero al 31 de marzo del 2017, la ganancia neta del ejercicio se ha incrementado de 18,522,000.00 nuevos soles a 21,296,000.00 nuevos soles por el crecimiento del consumo y mayores ofertas con mayor participación de mercado logrado por Supermercados Peruanos S.A. incluyendo la apertura de nuevos centros comerciales en el ámbito del mercado peruano.



HE2: La aplicación de estrategias de diversificación concéntrica tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP- CASO INTERBANK, periodo 2017.

La hipótesis se ha demostrado con las siguientes afirmaciones posteriores a los análisis de los estados financieros de Interbank, el cual mantiene la cuarta posición en cuanto a depósitos del público con un *market share* de 13.2%; ésta es su principal fuente de financiamiento (66.5% del activo total), y mantiene un nivel de concentración moderado (20 principales depositantes representaron el 24.2% del total de depósitos). El crecimiento de los depósitos estuvo liderado por ahorros de personas jurídicas, elevando su participación de 55.8% a 58.0%.

Los estados de resultados de interbank del 01 de enero al 31 de marzo del 2017, a nivel de inversiones a valor razonable con cambios en resultados se incrementaron significativamente, por ejemplo, en Inversiones a valor razonable con cambios en resultados fue de 1,741,000 nuevos soles, en Inversiones disponibles para la venta fue de 7,527,000.00 nuevos soles.

Igualmente, las ganancias en participaciones fueron de 6,915,000.00 nuevos soles y la Utilidad en diferencia de cambio 65,807,000.00 nuevos soles. Los resultados de operación fueron de 249,412,000.00 nuevos soles y el resultado neto del ejercicio fue de 199,618,000.00 nuevos soles. Estos incrementos fueron debido a variaciones con incremento en las utilidades y reinversiones en activos fijos.



En el estado de flujos de efectivo, respecto al resultado neto del ejercicio fue de 199,618,000.00 nuevos soles en la información brindada a la Superintendencia de Banca y Seguro en el periodo del 01 de enero al 31 de marzo del 2017.

HE3: La aplicación de estrategias de integración horizontal tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP-CASO FARMACIAS, periodo 2017.

Para la demostración de esta hipótesis se tomó como referencia la adquisición de Mi Farma por Inka Farma cuya adquisición aumentará la participación de InRetail en el mercado de la cadena de farmacias modernas del Perú al 80%, impulsará su estrategia de expansión internacional y aumentará la contribución de dividendos del negocio minorista a largo plazo, ayudando a mejorar los ingresos y la diversificación de dividendos de Intercorp.

No obstante, el financiamiento de la compra de Quicorp también aumentará considerablemente el apalancamiento de InRetail y Moody's (empresa clasificadora de riesgo) estimó que el proceso de desapalancamiento será gradual.

Sin embargo, los S/44 millones en pagos de dividendos de InRetail a Intercorp en el 2017 constituyeron solo el 11% de los recibos de



dividendos totales de la compañía controladora. Esta fue la primera vez que hizo contribuciones de dividendos a su accionista.

Si bien la adquisición aumentará los activos de InRetail en un 40% y sus ingresos netos en un 61%, sin considerar las sinergias, Moody's proyectó que InRetail representará solo el 16% de los activos totales de Intercorp y el 17% de sus ingresos netos en una proforma base después de la adquisición, de 10% y 14% respectivamente en el 2017.

Además de Quicorp SA, el año pasado Intercorp compró Seguros Sura SA (sin calificación) e Hipotecaria Sura Empresa Administradora Hipotecaria SA (sin calificación) a través de su filial Intercorp Financial Services Inc., fortaleciendo la posición del grupo holding en el mercado de anualidades y seguros de vida individuales, financiando la adquisición a través de una deuda senior bullet de US\$ 270 millones.

Esta modalidad de aplicación de estrategia también corresponde al de crecimiento integración horizontal. Por tanto, el más significativo en la aplicación de la estrategia que la compañía Inretail Perú, perteneciente al grupo de capital nacional Intercorp, anunció la compra de la totalidad de las acciones de Quicorp S.A., la empresa dueña de Química Suiza y de cadenas de farmacias como Mifarma, BTL, Fasa, entre otras.

De esta forma, Inretail se hace de Quicorp, que opera en los segmentos de manufactura, distribución y venta minorista del sector



farmacéutico, tiene presencia en Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia. Quicorp tiene más de 11 000 colaboradores y ventas anuales superiores a S/ 4000 millones. Dispone de aproximadamente 1000 farmacias en Perú y en Bolivia y 12 centros de distribución en tres países. Con la transacción, Inretail se convierte en dueño de alrededor de 95 % de la participación del mercado con alrededor de 2000 puntos de venta, según la revista Semana Económica.

Finalmente expresan que con la compra tendrían 2,245 farmacias, solo en Perú. Tendríamos el 18% de todas las boticas que hay en el Perú. De las ventas de los medicamentos unitarios, Inkafarma tiene el 25% y con la adquisición pasamos a tener el 45%, con lo cual se demuestra la aplicación de la estrategia de crecimiento de diversificación horizontal.



CONCLUSIONES

Primera.- La aplicación de la estrategia de crecimiento de diversificación por conglomerado está demostrada por la existencia de empresas de Intercorp totalmente diversas o no relacionadas, por ejemplo, la cadena de Real Plaza con Plaza Vea, Cine Planet, tienda por departamentos Oechsle, Banco Interbank, Financiera Oh Uno, Promart, Bombos, cadena de farmacias, Universidad Tecnológica del Perú UTP, compañías de seguros y otros. Se aplica la estrategia de diversificación concéntrica en el caso de Supermercados Peruanos S.A. al existir distintas empresas relacionadas con el formato de venta, por ejemplo, los formatos de Plaza Vea Hiper, Plaza Vea Súper, Mass, Economax y Vivanda y en cada una de ellas la existencia de distintas secciones o departamentos que comercializan productos y servicios relacionados. Interbank perteneciente al grupo Intercorp también aplica la estrategia de diversificación concéntrica al diseñar empresas orientadas a Inversiones, créditos, tarjetas de crédito, seguros, Soat, Plan de Operaciones de tarjetas de débito y de crédito, Oncosalud, seguro de remesas vida, pago de servicios a Sunat y AFPs y remesas de dinero, todos dentro del ámbito financiero de Interbank.

Segunda.- Los factores del crecimiento de Supermercados Peruanos son la expansión de centros comerciales del Grupo, y la presencia de diferentes formatos del negocio retail, la gestión con las tarjetas de crédito administradas por Interbank y la financiera de la tarjeta Oh.



Entre los lineamientos estratégicos de Interbank están: focalizarse en negocios/clientes rentables; liderar el negocio *retail*; alcanzar eficiencia operativa; incrementar la principalidad de sus clientes y liderar la banca electrónica; y, fortalecer la cultura de calidad en el servicio y de riesgos. La aplicación de estrategias de diversificación por conglomerado tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP-CASO SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. y se demuestra con el análisis de los estados de resultados a nivel de ingresos de actividades ordinarias según el estado financiero calculado entre el 01 de enero al 31 de marzo del 2016 al 01 de enero al 31 de marzo del 2017, el mismo que se ha incrementado de 1,038,365,000.00 a 1,151,453,000.00 es decir 113,088,000.00 (ciento trece millones ochocientos mil nuevos soles) de variación en los ingresos. Igualmente, la ganancia bruta en el mismo periodo tuvo una variación de 267,724,000.00 a 294,210,000.00, es decir una variación de las ganancias brutas por 26,486,000.00 (veinte seis millones cuatrocientos ochenta y seis mil nuevos soles). Estas informaciones confirman la incidencia positiva que se realiza con la aplicación de las estrategias de crecimiento de diversificación por conglomerado.

Tercera.- La aplicación de estrategias de diversificación concéntrica tiene efectos favorables en los estados de resultados en el Grupo Empresarial INTERCORP- CASO INTERBANK, periodo 2017, el



cual mantiene la cuarta posición en cuanto a depósitos del público con un *market share* de 13.2%; ésta es su principal fuente de financiamiento (66.5% del activo total). Los estados de resultados de interbank del 01 de enero al 31 de marzo del 2017, a nivel de inversiones a valor razonable con cambios en resultados se incrementaron significativamente, por ejemplo, en Inversiones a valor razonable con cambios en resultados fue de 1,741,000 nuevos soles. Los resultados de operación fueron de 249,412,000.00 nuevos soles y el resultado neto del ejercicio fue de 199,618,000.00 nuevos soles. Estos incrementos fueron debido a variaciones con incremento en las utilidades y reinversiones en activos fijos. Según la empresa clasificadora de riesgos AAI, de Apoyo Asociados, se tiene la siguiente información a los Estados de Ganancias y Pérdidas Individual, acumulado a Marzo 2017: Los ingresos totales sumaron S/. 1,151.4 millones. Esta cifra fue mayor en S/. 113.0 millones al total de ingresos a Marzo del 2016. Este incremento está explicado principalmente por mayores ventas. Las ventas netas acumuladas a Marzo del 2017 ascendieron a S/. 1,135.5 millones. Esta cifra es mayor en S/. 110.8 millones (10.8%) a la cifra de venta de S/. 1,024.4 millones del mismo periodo del año anterior. Este incremento se debe principalmente al incremento de ventas de las tiendas comparables y tiendas nuevas. Para la aplicación de estrategias de integración horizontal se tomó como referencia la adquisición de Mi Farma por Inka Farma cuya adquisición aumentará la participación de InRetail en el mercado de la cadena de farmacias modernas del



Perú al 80%, el mismo que impulsará su estrategia de expansión internacional y aumentará la contribución de dividendos del negocio minorista a largo plazo, ayudando a mejorar los ingresos y la diversificación de dividendos de Intercorp. Mediante esta absorción empresarial expresan que con la compra tendrían 2,245 farmacias, solo en Perú. Tendríamos el 18% de todas las boticas que hay en el Perú. De las ventas de los medicamentos unitarios, Inkafarma tiene el 25% y con la adquisición de Mi Farma pasan a tener el 45%, con lo cual se demuestra los beneficios de la aplicación de la estrategia de crecimiento de integración horizontal.



RECOMENDACIONES

- Primera.-** Se recomienda que además de la aplicación de la estrategia de crecimiento de diversificación por conglomerado deben aplicarse estrategias de desarrollo de productos y desarrollo de mercados y penetración de mercados para obtener mayor rentabilidad económica y financiera. Al aplicar la estrategia de diversificación concéntrica en el caso de Supermercados con diferentes formatos debe realizarse estudios de mercado para definir con precisión la ubicación de cada uno de los supermercados orientados a cada uno de los segmentos o mercado objetivo para evitar pérdidas económicas, ausencia de consumidores, o cierre de alguno de los supermercados, como ha ocurrido en otras regiones. Interbank al aplicar la estrategia de diversificación concéntrica debe promocionar sus productos porque algunos no tienen la difusión suficiente y solo son utilizados por los clientes permanentes.
- Segunda.-** Ante los éxitos del Grupo Intercorp en la aplicación de diversas estrategias empresariales, las empresas locales y nacionales deben adaptar algunas de ellas para iniciar su proceso de crecimiento empresarial, según sus recursos y capacidades y ventajas competitivas. Ante la diversidad de la existencia de empresas de la competencia el Grupo Intercorp debe determinar estrategias para lograr la lealtad de cliente, mediante la política de promociones, y acciones de responsabilidad social empresarial en cada uno de los sectores y ciudades donde comercializa sus productos o servicios.



Tercera.- En las universidades debe promoverse la enseñanza de la aplicación de las diversas estrategias empresariales para promover la cultura de la competitividad y crecimiento empresarial y su aplicación en las empresas privadas regionales. El Estado Peruano debe regular la aplicación de la estrategia de crecimiento por integración horizontal en el caso de las empresas con actividades relacionadas a la salud, viviendas y construcción y la educación con la finalidad de preservar la competitividad y reducir los monopolios empresariales en el Perú.

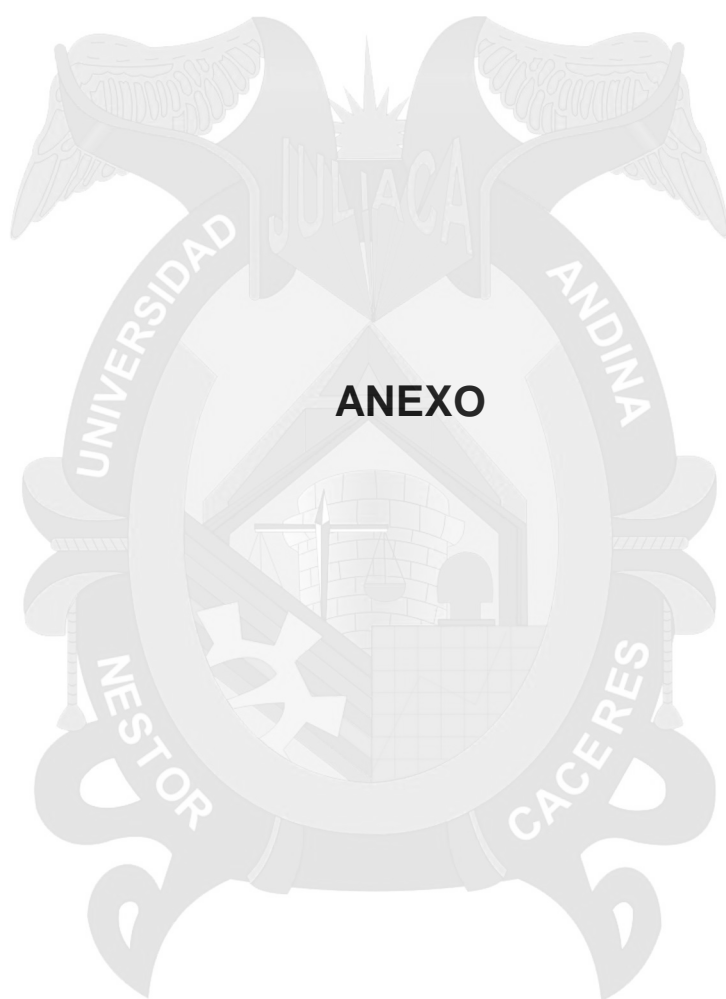


REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (1996). *Planificación de la Empresa del Futuro* Limusa Noriega Editores.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa* Ed. Universidad de Navarra, Pamplona (España).
- Arellano, R. (2001). *Marketing Enfoque América Latina*, Ediciones McGraw-Hill, México.
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Primera edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. España.
- Díaz, J. (1973). *Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración*. Perú. Editorial de Libros Térmicos.
- Fred, D. *Conceptos de administración estratégica*. Quinta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1990). *El propósito estratégico*, Harvard Deusto Business Review, primer trimestre, pp.75-94.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*, Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- Hax A. y Majluf N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Ed. Granica, Barcelona (España).
- Hellriegel, D., Jackson S., Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en Competencias*. Editorial Thomson.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Inter americana editores.
- Jarillo, J. (1992). *Dirección Estratégica* E. Mc.Graw Hill. Madrid (España).



- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*, 5ª Edición, Prentice Hall, Madrid.
- Kotler Philip, (2001). *Dirección de Marketing*, Décima Edición; Pearson Educación, México.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lambin, J. (1996). *Las Decisiones Estratégicas de Comunicación*. En su Marketing Estratégico. 5ª Edición Madrid. ESIC editorial, Cap. 14.
- Mayorga, D. y Araujo, P. (2005). *Marketing Estratégico en la Empresa Peruana*. 2da. Edición, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Mccarthy, E., William, D. (2001). *Promoción: Introducción a la Comunicación Integrada de Marketing*. En su: Marketing. Un Enfoque Global. 13ª Edición. México. McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Mintzberg H., Quinn J.B. y Voyer J. (1997). *El proceso Estratégico. Concepto, contextos y casos*. Ed. Prentice Hall, México.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Ed. CECSA. México.
- Pride M., Ferrel O. (1996). *Promoción: Una Visión General*. En su: Marketing: Conceptos y Estrategias. 9ª Edición, México. Mc Graw Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1988). *La Guerra de la Mercadotecnia*, México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento*, México D.F.: Mc Graw Hill.
- W. B. Lawrence (1992). *Contabilidad de Costos*.
- Warren, J. (1997). *Marketing Global*, Pace University.





MATRIZ DE CONSISTENCIA: ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN Y EL ESTADO DE RESULTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL INTERCORP- PERIODO 2017.

[illegible]



TESIS UANCV



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

